

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE MEJORA Y OPTIMIZACIÓN A TRAVÉS DE LA  
HERRAMIENTA BPM PARA PROCESO DE CRÉDITO DEL  
“SEGMENTO BANCA PERSONAS” DE UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**WILSON EDUARDO CADENA ALMEIDA**

**DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS PIÑUELA**

**QUITO, 2013**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Juan Carlos Piñuela

**INFORMANTES:**

Master Iván Rueda

Master Paúl Idrobo

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría dedicarte a ti Dios, por bendecirme para llegar hasta donde he llegado y permitirme llegar a presenciar este momento.

A mis Padres Wilson Cadena y Beatriz Almeida que pese a la distancia siempre me han sabido apoyar e inculcar el hábito de estudio con el cual he podido culminar esta etapa de estudios universitarios.

A mis Hermanos Iván y Miguel que han sido incondicionales toda mi vida.

***Eduardo***

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Católica del Ecuador por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional de éxito, logrando en un futuro implementar los conocimientos adquiridos para ser un profesional de éxito.

A mi director de tesis, Ing. Juan Carlos Piñuela, quien con su esfuerzo, tiempo, experiencia y conocimientos ha logrado en mí poder desarrollar este tema y poder culminar mis estudios con éxito.

A las personas que me apoyaron para continuar con este trabajo.

A la Institución Financiera que gracias a la información proporcionada hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

***Eduardo***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1 ANTECEDENTES, 3

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 3
- 1.2 JUSTIFICACIÓN, 4
- 1.3 OBJETIVOS, 6
  - 1.3.1 General, 6**
  - 1.3.2 Específicos, 7**
- 1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, 7
  - 1.4.1 Tipo de Estudio, 7**
  - 1.4.2 Método de Investigación, 8**
    - 1.4.2.1 Método Inductivo, 8
    - 1.4.2.2 Método Deductivo, 8
  - 1.4.3 Técnicas de Recolección de Datos, 9**
    - 1.4.3.1 Fuentes Primarias, 9
    - 1.4.3.2 Fuentes Secundarias, 10

#### 2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN, 11

- 2.1 ANÁLISIS EXTERNO, 11
  - 2.1.1 Sistema Financiero Privado, 11**
  - 2.1.2 Instituciones Financieras, 13**
  - 2.1.3 Tipos de Créditos Establecidos para el Sistema Financiero, 14**
    - 2.1.3.1 Créditos Comerciales, 14
    - 2.1.3.2 Crédito de Consumo, 15
    - 2.1.3.3 Microcrédito, 16
    - 2.1.3.4 Créditos Destinados a Vivienda, 17
- 2.2 ANÁLISIS EXTERNO, 18
  - 2.2.1 Análisis Político Legal, 18**
  - 2.2.2 Análisis Económico, 21**
  - 2.2.3 Análisis Social, 23**
- 2.3 ANÁLISIS INTERNO, 26
  - 2.3.1 Misión, 27**
  - 2.3.2 Visión, 27**
- 2.4 ORGANIGRAMA, 27
- 2.5 POSICIONAMIENTO, 29
- 2.6 RECURSOS HUMANOS, CLIENTES Y PROVEEDORES, 29
- 2.7 SITUACIÓN DEL CRÉDITO EN EL SISTEMA BANCARIO, 31
  - 2.7.1 Colocaciones por Tipo de Crédito, 32**
  - 2.7.2 Índices de Morosidad por Tipo de Crédito, 34**

### **3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, 37**

- 3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN TRADICIONAL DE LOS PROCESOS, 38
- 3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROCESOS, 39
- 3.3 MAPA DE PROCESOS, 41
  - 3.3.1 Marketing, 45**
  - 3.3.2 Gestión de Productos, 45**
  - 3.3.3 Ventas, 45**
  - 3.3.4 Originación de Crédito, 46**
  - 3.3.5 Manejo de Captaciones, 46**
  - 3.3.6 Administración de Servicios Financieros, 47**
  - 3.3.7 Procesamiento de Operaciones, 47**
  - 3.3.8 Servicio al Cliente, 47**
  - 3.3.9 Cobranza y Recuperación, 48**
  - 3.3.10 Administración de Portafolio Propio, 48**
- 3.4 ÁREAS INTERVINIENTES EN EL PROCESO DE CRÉDITO, 49
  - 3.4.1 Segmentos dentro de la Institución Financiera, 51**
  - 3.4.2 Productos Ofertados por el Segmento Banca Personas, 52**
- 3.5 ANÁLISIS ACTUAL DEL PROCESO DE CRÉDITO, 55
- 3.6 PROCESO DE CRÉDITO BANCA DE PERSONAS GARANTÍA PERSONAL, 55
  - 3.6.1 Diagrama de Flujo Proceso de Crédito Banca Personas: Garantía Personal, 56**
  - 3.6.2 Descripción del Proceso Garantía Personal: Subprocesos, 58**
- 3.7 PROCESO DE CRÉDITO SEGMENTO PERSONAS: GARANTÍA HIPOTECARIA, 60
  - 3.7.1 Descripción del Proceso Garantía Hipotecaria: Subprocesos, 61**
- 3.8 ANÁLISIS DEL VALOR DEL PROCESO, 63
- 3.9 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES EN EL PROCESO, 66
  - 3.9.1 Requerimientos Internos, 74**
  - 3.9.2 Análisis FODA del Proceso de Crédito, 78**
  - 3.9.3 Descripción de Estrategias de Mejoramiento, 89**

### **4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO CRÉDITO SEGMENTO DE PERSONAS A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA BPM, 93**

- 4.1 ANTECEDENTES TECNOLÓGICOS, 93
  - 4.1.1 Importancia de la Tecnología, 94**
- 4.2 BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT), 97
  - 4.2.1 Dimensiones del BPM, 98**
  - 4.2.2 Objetivos del BPM, 100**
- 4.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN, 101
- 4.4 AURAPORTAL BPM MODELER, 103
  - 4.4.1 Simbología BPMN, 104**
- 4.5 REDISEÑO DE PROCESO DE CRÉDITO A TRAVÉS DEL BPM, 105
  - 4.5.1 Proceso de Crédito Banca de Personas: Garantía Personal, 110**
  - 4.5.2 Proceso de crédito Banca de Personas: Garantía Hipotecaria, 123**
- 4.6 ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BPM, 124

**4.6.1 Beneficio de la Implementación del BPM, 124**

**4.6.2 Análisis del Costo-Beneficio, 125**

**4.6.3 Ventajas Parametrizables de los Subprocesos Bajo el Análisis del Valor Agregado con la Implementación del BPM, 128**

**5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 130**

5.1 CONCLUSIONES, 130

5.2 RECOMENDACIONES, 131

**BIBLIOGRAFÍA, 133**

**ANEXOS, 135**

ANEXO 1, 136

ANEXO 2, 145

ANEXO 3, 154

ANEXO 4, 155

ANEXO 5, 156

ANEXO 6, 157

ANEXO 7, 158

ANEXO 8, 159

ANEXO 9, 160

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En los últimos años muchas de las empresas financieras dentro del mercado ecuatoriano han buscado posicionarse como líderes en lo que se refiere a la colocación de créditos y participación dentro del mercado ecuatoriano.

El presente estudio busca la implementación de la Herramienta BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) dentro del proceso de crédito del segmento banca personas debido al excesivo volumen de reprocesos y a la demora en la aprobación de los créditos con garantía personal e hipotecaria lo cual ha provocado que muchos clientes no prefieran utilizar los servicios que la Institución Financiera ofrece actualmente. Con la implementación de la herramienta BPM dentro del proceso mencionado anteriormente se aportará a los directivos una clara visibilidad de la dinámica de los procesos llevados de manera inconsciente por parte del equipo humano dentro de la organización, adicionalmente posibilitará una modificación rápida a través de herramientas tecnológicas para acelerar la adopción del cambio, logrando así la maximización de los recursos físicos como humanos.

Esta investigación se fundamenta en la información levantada en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, mismo que permite el conocimiento más a fondo de los problemas encontrados en el proceso de crédito del segmento Banca Personas, lo cual con un análisis y diagnóstico adecuado dentro de la institución financiera se propone de una manera mejorar el proceso y automatizar el mismo con la herramienta BPM.



Los resultados encontrados han sido favorables, debido a que la recalificación automática de clientes permitirá que se incremente el volumen transaccional en un 30%, reduciendo adicionalmente los tiempos de respuesta por operación a 24 horas en lo que se refiere a la aprobación de créditos con garantía personal, generando así nuevas posibilidades de negocio para la institución financiera.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años muchas de las empresas financieras dentro del mercado ecuatoriano han buscado posicionarse como líderes en lo que se refiere a la colocación de créditos y participación dentro del mercado, para poder conseguir este objetivo las empresas han optado por que sus procesos internos se encuentren alineados con el objetivo que cada una de las instituciones maneja actualmente. Para eso las empresas se encuentran en la búsqueda de implementar sistemas que permitan a una organización llegar a una administración por procesos, logrando así realizar una evaluación de cada uno de los procesos que comprende la cadena de valor, permitiendo así involucrar a los responsables de cada proceso que muchas de las veces mantiene una idea vaga de los beneficios que trae a una organización el que esta se encuentre centrada en procesos.

Uno de los principales beneficios que esto traería para la organización sería la disminución de tiempos de respuesta hacia los clientes internos y externos además de la optimización de los diferentes recursos.

El proceso de crédito que actualmente maneja la institución financiera es deficiente por sus elevados tiempos de respuesta hacia el cliente, además de la cantidad excesiva de reprocesos internos dentro de las diferentes áreas involucradas en el proceso de crédito, para poder solucionar estos problemas se plantea en el capítulo dos un análisis de la situación actual por la que atraviesa tanto del sistema financiero ecuatoriano como la

institución financiera, identificando claramente donde se encuentran las principales causas de los largos tiempos de respuesta para la aprobación definitiva de un crédito.

En el capítulo Tres se presenta un rediseño y optimización del proceso de crédito utilizando herramientas como el Análisis del Valor Agregado, la misma que nos permitirá identificar claramente cuáles son las principales actividades agregan valor al proceso, logrando así dotarlo de productividad con el afán de mejorar el producto o servicio final.

Finalmente en el Capítulo Cuatro con las actividades que generan valor dentro del proceso de crédito se propone un rediseño de los procesos a través de la herramienta BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT), la cual permitirá un alto nivel de competitividad en el mercado financiero, así como la reducción de tiempos de respuesta y logrando mayor control del proceso, cumpliendo con el objetivo principal del presente estudio.

## **1 ANTECEDENTES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Constante lucha que muchas de las Instituciones Financieras mantienen actualmente por liderar el mercado financiero ecuatoriano ha llevado a las mismas a buscar estándares de calidad tanto a nivel local como internacional en la oferta de productos bancarios.

Es por ello que la Gestión por Procesos constituye una herramienta para generar ventaja competitiva, ya que aporta al entendimiento del mejor manejo operativo, tecnológico, administrativo y financiero de los recursos que las empresas manejan. (Agudelo & Escobar, 2007).

El Proceso de crédito de la Institución Financiera objeto del presente estudio ha presentado varios problemas en estos últimos años, debido a los largos tiempos de respuesta que toma la aprobación definitiva de un crédito desde que el cliente entrega los documentos solicitados por el Ejecutivo de Negocios, hasta que se acredita el dinero en la cuenta del mismo.

Esto ha provocado que muchos de los clientes presenten quejas constantes por la larga demora en la aprobación de un crédito, llegando a optar por el cambio a

competidores que ofrecen productos financieros de características similares y con un menor tiempo de respuesta.

Adicionalmente se debe mencionar que otra razón fundamental por el cual el proceso de crédito no fluye de manera limpia es el alto número de reprocesos que actualmente la institución financiera mantiene, esto se debe principalmente al desconocimiento de los documentos que el cliente debe entregar al Asesor de Negocios para que el mismo envíe al área de análisis y poder dar una respuesta oportuna del estatus definitivo del crédito.

Es por los motivos mencionados anteriormente que el proceso de crédito se lo puede definir como crítico y que el mismo requiere de un análisis profundo para poder proponer mejoras evitando así que la institución financieras vea afectada en el porcentaje de colocación de Productos Crediticios en relación con sus principales competidores dentro del mercado financiero.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como justificación teórica al estudio de la institución financiera, en base a su posicionamiento como líder en los últimos años dentro del mercado financiero Ecuatoriano, debido a su creciente demanda en los productos crediticios que esta ofrece actualmente, esto ha llevado a la necesidad de buscar recursos los cuales permitan crear una ventaja competitiva frente al resto de instituciones del sector financiero que en estos últimos tiempos han tenido gran aceptación dentro del mercado Ecuatoriano por su facilidad y rapidez al momento de

otorgar un crédito, es por estos motivos que la institución financiera se ve en la necesidad de la búsqueda de automatización de los procesos denominados “Créditos Pre fabricados” los cuales permitan la mejora en los tiempos de respuesta que en este momento se lo ejecuta de manera manual.

La realidad actual que vive la institución financiera, involucrado en un permanente proceso de cambio y mejora, implica contar con herramientas que permitan gestionar su impacto y controlar que las modificaciones implementadas funcionen tal y como han sido planteadas.

Organización y Procesos, es uno de los protagonistas del cambio, por lo cual requiere contar con herramientas eficientes que permitan gestionarlo dentro de un enfoque de procesos, con el fin de contar con mediciones objetivas, evaluaciones del impacto en costos, análisis de indicadores de desempeño y en particular, analizar todos los puntos críticos de gestión de procesos, los cuales permitan que las actividades del día a día de la organización cumplan con la estrategia.

Adicional requiere contar con facilidad de probar procesos en vivo para evitar redefiniciones y re-procesos que alarguen la puesta en producción de los mejoramientos planteados.

Para gestionar eficientemente los procesos, La institución financiera implementará una herramienta BPM (Gestión de los Procesos del Negocio), la cual permite administrar integralmente los procesos institucionales en sus fases de Planificación, Ejecución, Control, implementación y Mejora.

Además por medio de la correcta gestión y administración de los procesos se logrará disminuir los tiempos de respuesta produciendo una alta satisfacción tanto para los clientes externos como internos de la institución financiera.

La implementación de esta Herramienta dentro de la institución financiera permitirá aportar a la visibilidad de los directivos sobre la dinámica de los procesos llevados de manera inconsciente por parte del equipo humano de las organizaciones y posibilitará su modificación rápida a través de herramientas tecnológicas para acelerar la adopción del cambio; logrando así la maximización de los recursos físicos como humanos, los cuales permitirán manejar de manera sistemáticamente todos los procesos de negocio dentro de la institución financiera, consiguiendo así la estandarización de manera automática del proceso de crédito a nivel nacional, ya que actualmente la Institución Financiera cuenta con una variedad de productos crediticios que se ofertan actualmente.

### 1.3 OBJETIVOS

#### **1.3.1 General**

Mejorar el Proceso de Crédito del Segmento Banca Personas mediante la Optimización e implementación de un Sistema de Gestión de Procesos de Negocio (BPM), para que este permita a la Institución Financiera atender de manera más proactiva las necesidades crediticias de los clientes.

### **1.3.2 Específicos**

- Analizar el proceso de crédito de Banca Personas de la Institución Financiera utilizando herramientas como la Matriz de Valor Agregado
- Mantener un seguimiento y control del estado de las operaciones crediticias dentro del Segmento Banca Personas
- Analizar el porcentaje de reducción del tiempo de ciclo de proceso a través de la implementación del BPM en el proceso de crédito de Banca Personas.
- Analizar el costo beneficio de implementar un BPM para el control automático del proceso de crédito del Segmento Banca Personas

## **1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Tipo de Estudio**

El trabajo de investigación que se realiza es de tipo documental de campo, en base a las diferentes actividades del Proceso de crédito “Banca Personas” en la Institución Financiera.

La investigación documental de campo se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, mismo que permite el conocimiento más a



fondo del investigador sobre el proceso. Se maneja los datos con mayor seguridad y permite el apoyo en los diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, así se logra crear una situación de control en la cual se puede manipular una o más variables dependientes.

### **1.4.2 Método de Investigación**

#### **1.4.2.1 Método Inductivo**

El método inductivo permitirá determinar las diferentes actividades que se manejan dentro del proceso de crédito segmento “Banca Personas”, pudiendo eliminar, mejorar y unir para poder manejar el proceso de una manera más eficientemente, llegando en un futuro a brindar un servicio de excelencia a sus clientes tanto internos como externos.

#### **1.4.2.2 Método Deductivo**

El método deductivo permitirá realizar un análisis y diagnóstico de la Institución financiera con el fin de buscar la forma adecuada para la mejora y automatización del proceso de crédito dentro del segmento “Banca Personas”.

### 1.4.3 Técnicas de Recolección de Datos

#### 1.4.3.1 Fuentes Primarias

Una fuente primaria es aquella que provee una evidencia directa sobre el tema de investigación.

**Analítico:** A través del análisis se pretende estudiar el proceso de crédito que la institución Financiera maneja actualmente y el comportamiento del mismo a través de la Implementación de la herramienta BPM, a fin de poder identificar las diferencias tanto de un proceso que se maneja de manera manual como el mismo de manera automatizada.

**Observación:** A través de este método se seguirá paso a paso el comportamiento del proceso de crédito, mediante las operaciones que hayan sido ingresadas en la Institución Financiera, para poder identificar el grado de cumplimiento del proceso crédito y poder así evaluar el nivel de reprocesos, para posteriormente identificar las oportunidades de mejora para proponer la implementación del BPM.

**Entrevistas:** Nos permite identificar la problemática que se maneja en los subprocesos dentro del proceso de crédito del Segmento Banca Personas, así como apoyar el mejoramiento para las demás áreas que se encuentran dentro de la cadena de valor.

#### 1.4.3.2 Fuentes Secundarias

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias, los que utilizaremos son:

- **Bibliográficas:** Libros, publicaciones en revistas, biografías y tesis sobre el sistema de gestión de procesos y la implementación de la Herramienta BPM.
- **Publicaciones electrónicas:** Páginas web de fuentes reconocidas, sobre los temas anteriormente mencionados.
- **Documentos y registros:** Base de Datos; Portafolio de Procesos Actuales del Proceso de Crédito Banca Personas.

## **2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN**

### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

Según la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero año 2012, en el Ecuador el sistema financiero comprende: las Instituciones del Sistema Financiero Privado y las Instituciones del Sistema Financiero Público.

#### **2.1.1 Sistema Financiero Privado**

Según la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero año 2012, el sistema financiero privado está compuesto por: instituciones financieras, empresas de servicios financieros y de servicios auxiliares.

**Instituciones Financieras.-** De acuerdo a lo establecido en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las instituciones financieras son las que intermedian recursos financieros, a través de la captación y colocación de especies monetarias o no monetarias. Incluyen a bancos, sociedades financieras, corporaciones de inversión y desarrollo, mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito. Están bajo la regularización de la Superintendencia de Bancos y Seguros, con excepción de algunas cooperativas de ahorro y crédito que están regularizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Empresas de Servicios Financieras.-** De acuerdo a lo establecido en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, son instituciones que no realizan captación y colocación de recursos financieros y sirven de apoyo en la gestión comercial y operativa de las instituciones financieras. De igual manera son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. En esta categoría están incluidas: almacenes generales de depósito, compañías de arrendamiento mercantil, administradoras de tarjeta de crédito, casas de cambio, corporaciones de garantía y retro garantía y corporaciones de desarrollo del mercado secundario de hipotecas.

Como excepción se puede mencionar que las empresas de servicios financieros son autorizadas para la emisión de obligaciones y papel comercial como mecanismo para dar liquidez a sus operaciones propias del giro de negocio.

**Instituciones de Servicio Auxiliares.-** De acuerdo a lo mencionado en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el objeto de estas instituciones es dar apoyo en actividades complementarias de las instituciones financieras y que no están involucradas en el giro principal del negocio. En esta categoría se encuentran: servicios de cobranzas, cajeros automáticos, servicios contables, servicios de tecnología y computación, fomento a las exportaciones, inmobiliarias propietarias de bienes destinados a uso de oficinas de una sociedad controladora o Institución Financiera y todas aquellas que considere la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **2.1.2 Instituciones Financieras**

De acuerdo a Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, son instituciones bancarias las que tienen en su principal actividad la intermediación financiera, que es la actividad de captar del público los recursos de capital y transferirlos a los sectores productivos. Movilizan valores monetarios que han sido depositados por clientes que no lo requieren en ese momento para la administración profesional de las instituciones financieras, ese hecho se realiza por encargo propio y cuenta del cliente, estos recursos deben ser canalizados a otros clientes que no disponen de esos recursos financieros y necesitan financiamiento para objetivos económicos establecidos.

La intermediación financiera establece la relación no vinculante entre tres sujetos, estos son, el intermediario que es quien realiza operaciones directas con los otros sujetos, para de esta manera realizar la movilización del dinero y de valores al captarlos del público para utilizarlos total o parcialmente en operaciones de crédito o de inversión.

Las instituciones financieras están autorizadas, por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, a realizar las siguientes operaciones, bajo el amparo de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Artículo 51:

- Recibir depósitos a la vista y depósitos a plazo determinado.

- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, garantías, fianzas y/o cartas de crédito.
- Emitir obligaciones y cédulas hipotecarias garantizadas con sus activos y patrimonio.
- Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras.
- Otorgar préstamos hipotecarios, prendarios o quirografarios.
- Negociar documentos que representen obligación de pagos creados por ventas o créditos, anticipar fondos con respaldo de los documentos anteriores y negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior.

### **2.1.3 Tipos de Créditos Establecidos para el Sistema Financiero**

Según lo dispuesto por el Banco Central los tipos de crédito se han establecido de la siguiente manera: (Directorio Banco Central, 2007):

#### **2.1.3.1 Créditos Comerciales**

Se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas. Las operaciones de tarjetas de crédito corporativas, se

considerarán créditos comerciales, así como también los créditos entre instituciones financieras. (Directorio Banco Central, 2007).

Los créditos comerciales a su vez están clasificados de la siguiente manera:

**Comercial Corporativo.-** Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a empresas cuyas ventas anuales sean iguales o superiores a un millón de dólares, pero están diferenciadas por el sector de actividad al cual pertenecen. (Directorio Banco Central, 2007).

**Comercial PYMES.-** Son aquellas operaciones de crédito dirigidas a pequeñas y medianas empresas (PYMES) cuyas ventas anuales sean iguales o superiores a USD 100.000 e inferiores a los niveles de ventas anuales mínimos del segmento comercial corporativo. (Directorio Banco Central, 2007).

#### 2.1.3.2 Crédito de Consumo

Son créditos otorgados por las instituciones financieras a personas naturales asalariadas y/o rentistas que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios. Generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por este, el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los



gastos familiares estimados mensuales. (Directorio Banco Central, 2007).

Para este tipo de operaciones el Banco Central del Ecuador, define los siguientes segmentos de crédito:

**Consumo.-** Son aquellas operaciones de crédito directo superiores a USD 600, otorgadas a personas naturales asalariadas, rentistas o trabajadores profesionales en libre ejercicio para adquirir bienes de consumo o pago de servicios.

**Consumo Minorista.-** Son aquellas operaciones de crédito directo otorgadas a personas naturales asalariadas, rentistas o trabajadores profesionales en libre ejercicio, para adquirir bienes de consumo o pago de servicios, cuyo monto por operación no supere los USD 600.

#### 2.1.3.3 Microcrédito

Es todo crédito no superior a USD 20.000 concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a USD 100.000. El sujeto de crédito puede ser trabajador por cuenta propia, grupo de prestatarios con garantía solidaria destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades. (Directorio Banco Central, 2007).

Para este tipo de operaciones el Banco Central del Ecuador define los siguientes segmentos de microcrédito:

**Microcrédito de Subsistencia.-** Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 600 otorgados a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000.

**Microcrédito de Acumulación Simple.-** Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea superior a USD 600 hasta USD 8.500, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000.

**Microcrédito de Acumulación Ampliada.-** Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 8.500 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000.

#### 2.1.3.4 Créditos Destinados a Vivienda

Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble; caso

contrario, se considerarán como operaciones de crédito comercial, de consumo o microcrédito según las características del sujeto de crédito y del monto de la operación. (Directorio Banco Central, 2007).

## 2.2 ANÁLISIS EXTERNO

En la actualidad es primordial tomar en cuenta factores exógenos a la organización porque pueden influir en su manejo y gestión, es por eso, que es importante tomar en cuenta factores políticos, económicos, y tecnológicos.

Un análisis externo consiste en monitorear, detectar y evaluar acontecimientos que suceden en el entorno de la empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La organización no está desconectada de un entorno ni puede existir sin interactuar con el mismo, el análisis externo permite ubicar e inteligenciar los factores negativos para palear cualquier inconveniente que y potenciar las externalidades positivas para generar el mayor beneficio posible.

### 2.2.1 Análisis Político Legal

En los últimos años el país ha experimentado un periodo de estabilidad política, el gobernante está por cumplir siete años al mando del Ecuador y estará cuatro años más gracias a su victoria en primera vuelta de las elecciones pasadas. Además de la seguridad en el Poder Ejecutivo, el movimiento político

del Presidente de la República ha copado otros sectores de la gobernabilidad, en especial la Asamblea Legislativa donde las leyes que se aprueban o modifican siempre tienen la directriz del mandatario.

Con la aprobación de la Constitución de Montecristi en 2008, se cambió la manera de elección de las autoridades de los Órganos de Control, se estableció el Consejo de Participación Ciudadana como organización encargada de llevar adelante los procesos de nombramiento de Contralor General del Estado, Superintendente de Bancos y Compañías, Defensor del Pueblo, entre otros. La esencia de este Consejo era involucrar a la sociedad civil en los procesos políticos, pero la realidad fue que el Gobierno copo estos espacios con nombramientos de personas afines a su proyecto político.

Con estos antecedentes es indudable concluir en el análisis político que el movimiento político gobernante copa todos los espacios de legislación, ejecución, control y gestión del Estado ecuatoriano, por lo que se facilita llevar a cabo cualquier política proveniente del Poder Ejecutivo.

El sistema de gobierno en el Ecuador se basa en el equilibrio de poderes entre el Ejecutivo, Legislativo y Judicial, pero como se mencionó el actual partido gobernante absorbió estos espacios por lo que, según varios analistas políticos, el país vive un sistema hiperpresidencialista.

Las relaciones internacionales del Ecuador durante este gobierno han estado marcadas por un acercamiento bilateral con países de tendencias ideológicas

similares, como es el caso de Venezuela, Bolivia, Cuba y Nicaragua. Otro país con quien se ha intensificado las relaciones comerciales y financieras es China, a través de la construcción de grandes proyectos en el país por parte de empresas chinas y con la venta anticipada de petróleo a cambio de liquidez para el financiamiento del presupuesto del estado.

Por el contrario el gobierno ecuatoriano ha colocado en la congeladora las relaciones con los principales socios comerciales históricos del país, estos son Estados Unidos y Europa. Como política de estado se ha cerrado a toda opción de firmar Tratados de Libre Comercio con los mencionados países y se ha buscado impulsar los Acuerdos Comerciales para el Desarrollo con resultados hasta el momento negativos.

La política comercial impulsada por el Ecuador está enfocada en la restricción de las importaciones para frenar la salida de dólares que incrementa la balanza comercial y por consiguiente pone en riesgo la sustentabilidad de la dolarización. De esta forma se han implementado tributos y aranceles a los movimientos comerciales y financieros del país hacia el exterior. Paulatinamente se ha incrementado el impuesto a la salida de divisas, al momento la carga impositiva esta en 5% por transacción.

Los aranceles de los bienes que el gobierno considera de consumo suntuario o poco necesario han tenido incrementos sustanciales en los últimos años y se ha implantado un sistema de licencias y permisos de importación, de esta forma se ha gravado a los televisores, consolas de juegos, calzado, ropa, perfumes, etc.

### **2.2.2 Análisis Económico**

Luego de la crisis financiera del año 1999 y la posterior dolarización, en el Ecuador ha registrado tasas positivas en el crecimiento económico, siendo el año 2004 el que registro la tasa más alta de 8,24%, según cifras del Banco Central del Ecuador. En el año 2004 inicio sus operaciones el Oleoducto de Crudo Pesados lo cual implico un aumento en el volumen de exportaciones de crudo, mientras en el 2009, el país sufrió los efectos de la crisis financiera internacional y la reducción de los precios internacionales del petróleo.

Los últimos cinco años, el país ha observado múltiples cambios en el ordenamiento jurídico que incluyeron una nueva Constitución en el 2008 y reformas a varias leyes en lo tributario, producción, sistema jurídico, financiero, económico y social.

En el año 2010 el Producto Interno Bruto creció 3,58%, los sectores que mostraron mayor dinamismo fueron la intermediación financiera, la construcción, el comercio y la manufactura. Para el 2011 la economía creció 7,78%, siendo los sectores como el suministro eléctrico, construcción, pesca e intermediación financiera los que impulsaron el crecimiento económico.

En el año 2009, el Gobierno adopto medidas de políticas arancelarias con el objeto de reducir el déficit comercial que se evidenciaba en la balanza de pagos. En mediados del año 2012, también implemento políticas de control a la salida de divisas, comercialización de vehículos y celulares; pese a las

medidas adoptadas, las encuestas de opinión desarrolladas por el Banco Central del Ecuador, no reflejan un impacto representativo en el sector comercio de la economía ecuatoriana.

El consumo de los hogares es una de las variables más sensibles al comportamiento del PIB, en periodos de crecimiento, el consumo logra adaptarse más rápidamente, y en periodos de reducción en el ritmo de crecimiento de la actividad económica, el consumo recoge la misma tendencia.

Según el INEC, a diciembre de 2012, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue 140.0, presentado una variación anual de 4,88% y una inflación mensual de 0,29%. Durante el año 2012, la inflación anual promedio ha superado el 5% siendo la más alta de la Región.

Durante el año 2012, el IPC ha sido recurrente superior al Índice de Precios al Productor (IPP), lo cual implica que el consumo nacional se encuentra reactivado. Las principales causas son:

- Incremento del poder adquisitivo de los ecuatorianos y por lo tanto incremento en la demanda de productos.
- Aumento del gasto del sector publico.
- Incremento en la liquidez en el Sistema Financiero Nacional.

De mantenerse la tendencia, el aparato productivo ecuatoriano estaría recibiendo un claro mensaje de estímulo a la producción por aumento en los niveles de demanda de los consumidores.

El Sistema Financiero Nacional SFN ha presentado un periodo de liquidez el cual se ve reflejado por tasas de crecimiento anual de los depósitos en el SFN superiores a las tasas de concesión de créditos del sistema financiero al sector privado de la economía ecuatoriana. En el año 2012, la tasa de incremento anual de los depósitos a plazo fue de 28,4%, mientras que la tasa anual de crédito al sector privado fue 20,7%. Mientras se mantengan los niveles de liquidez en la economía ecuatoriana, el consumo nacional continuara aumentado, lo cual es un estimado para el aparato productivo y comercial del Ecuador.

### **2.2.3 Análisis Social**

Los factores sociales permiten observar variables que son propias de las personas y de las regiones en general ya que dentro de este factor se estudia la idiosincrasia de las personas, sus tradiciones, su cultura y costumbres, para de esta manera determinar cómo se posicionan nuestros productos dentro de la sociedad.

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.



Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo.

Las personas en una sociedad determinada tienen creencias y valores profundamente arraigadas; existen creencias y valores fundamentales que se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, las iglesias, los negocios y el gobierno. En cambio, creencias y valores secundarios presentan mayores posibilidades de cambio.

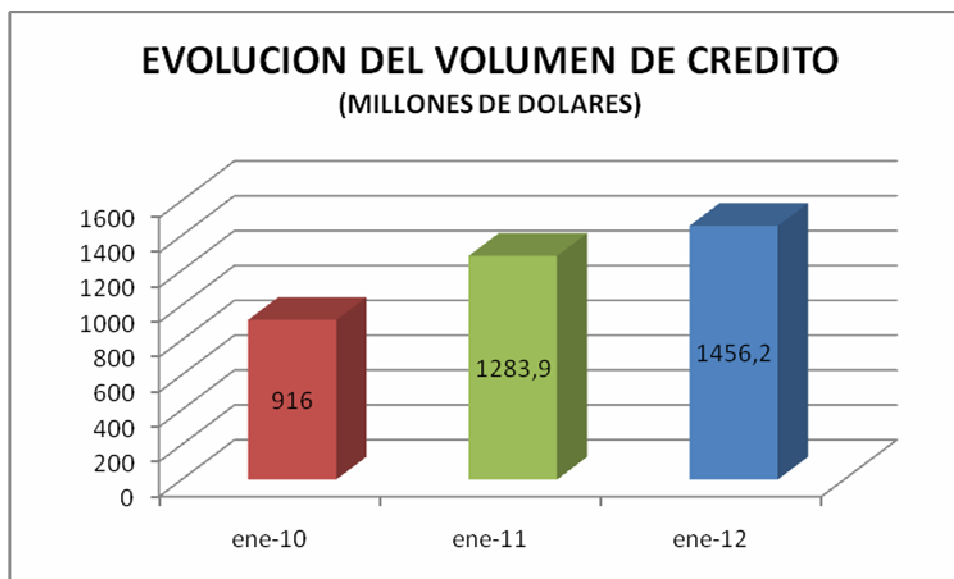
Es importante conocer estos, ya que pueden influir en los valores secundarios, pero tienen muy poco dominio sobre los valores fundamentales.

En la corriente globalizante de la economía, de la cual no se puede aislar, se presentan algunos cambios en las variables socioculturales que afectan significativamente el funcionamiento de la empresa, y sus tendencias, en la última década se ha caracterizado por hacer más hincapié en la calidad de vida que en la cantidad de bienes que se consume. Aunque en lo inmediato se busca el valor, la calidad y la seguridad de los productos, la preocupación real va más allá, extendiéndose al ambiente físico.

En la actualidad se evidencia que en nuestro país la mayoría de las personas mejoran su calidad de vida al adquirir muebles para mejorar o renovar los ya existentes en su hogar, adicionalmente se tiene una tendencia por adquirir productos tecnológicos de alta calidad; los productos como los electrodomésticos para el hogar, computadoras portátiles y otros productos de tecnología se han metido dentro de las costumbres de las personas, por este motivo el factor social va a ser de gran impulso para ir creciendo cada vez más dentro del mercado ecuatoriano.

A continuación en el Gráfico N° 1 se muestra la evolución del volumen de crédito total de los tres últimos años del sistema financiero ecuatoriano.

**GRÁFICO N° 1: Evolución del volumen de crédito**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

## 2.3 ANÁLISIS INTERNO

La Institución Financiera Objeto de este Estudio es una de las más antiguas y emblemáticas dentro del sistema financiero ecuatoriano fue creada el 11 de abril de 1906, constituyéndose como un banco de emisión, circulación y descuento y con el objetivo a largo plazo de convertirse en el principal banco ecuatoriano.

Su primera Agencia Bancaria se estableció en la intersección de las calles Venezuela y Sucre en la propiedad de Juan Francisco Freile y su primer directorio estuvo conformado por los señores:

- Manuel Jijón Larrea (Presidente Fundador)
- Manuel Freile Donoso (Gerente Fundador)
- Ignacio Fernández Salvador (Gerente Fundador)

En los siguientes años y debido al rápido crecimiento y desarrollo del país, se comenzó a pensar en un aumento de capital. Este se Materializó en 1928, cuando quedo fijado en la considerable suma de 3.200.000 dólares.

Actualmente es el mayor Banco Privado, por capitalización y por número de depositantes, a nivel nacional contando con más de un millón y medio de clientes. En marzo del 2010 la Institución Financiera se convierte en el primer banco latinoamericano en recibir la licencia de las autoridades españolas para operar de forma directa como banco comercial en España. Esta licencia permite a la Institución Financiera en España ampliar los servicios financieros ofrecidos a los migrantes de Ecuador y el resto de países andinos.

La última calificación de riesgo cortada al 30 de septiembre de 2012 realizada por la firma calificadora de riesgo BANK WATCH RATINGS otorgó a la Institución la calificación “AAA-”. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2009).

La entidad busca posicionarse a corto plazo como el primer Banco Global para el migrante, atendiendo en España las necesidades de residentes que provienen de países andinos como Perú, Colombia, Bolivia, Chile y Venezuela.

### **2.3.1 Misión**

*“Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas”.* (Banco Pichincha S.A., 2010).

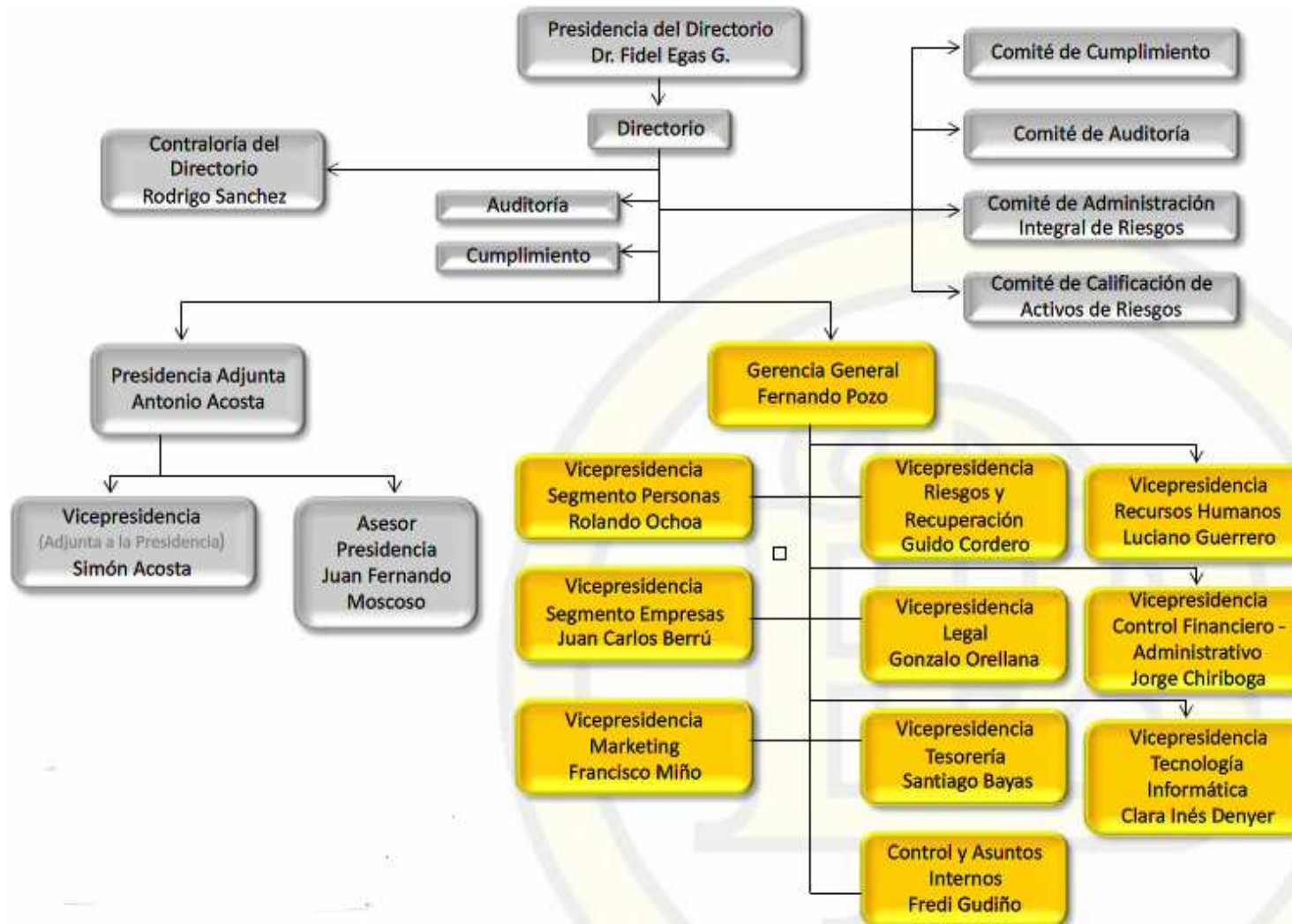
### **2.3.2 Visión**

*“Ser el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus acciones”.* (Banco Pichincha S.A., 2010).

## **2.4 ORGANIGRAMA**

Según datos proporcionados por la Institución Financiera, el Organigrama está conformado de la siguiente manera de acuerdo a la Gráfico N° 2:

**GRÁFICO N° 2: Organigrama**



**Fuente:** Institución Financiera  
**Elaborado por:** Eduardo Cadena

## 2.5 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento define la manera en que la empresa desea ser percibida por el comprador objetivo. Es la forma como el público (clientes actuales, potenciales y la comunidad entera) perciben y recuerdan a la empresa, del tipo de posicionamiento que la empresa elija, se deriva su imagen. (Basurto Amparano, 2005).

Durante los 106 años de existencia de la institución financiera dentro del mercado financiero ecuatoriano ha logrado posicionarse y crecer de manera estable dentro del mismo, contando actualmente con 487 oficinas a nivel nacional y 802 puntos de Autoservicio.

A lo largo de estos 106 años la institución financiera ha conseguido expandir sus oficinas a nivel internacional, contando actualmente con oficinas dentro de los Principales países latinoamericanos como son Colombia, Perú, Estados Unidos y en el continente europeo específicamente en España en donde se concentra hoy por hoy la mayor cantidad de migrantes ecuatorianos y de la comunidad andina, ofreciendo una variedad de productos crediticios.

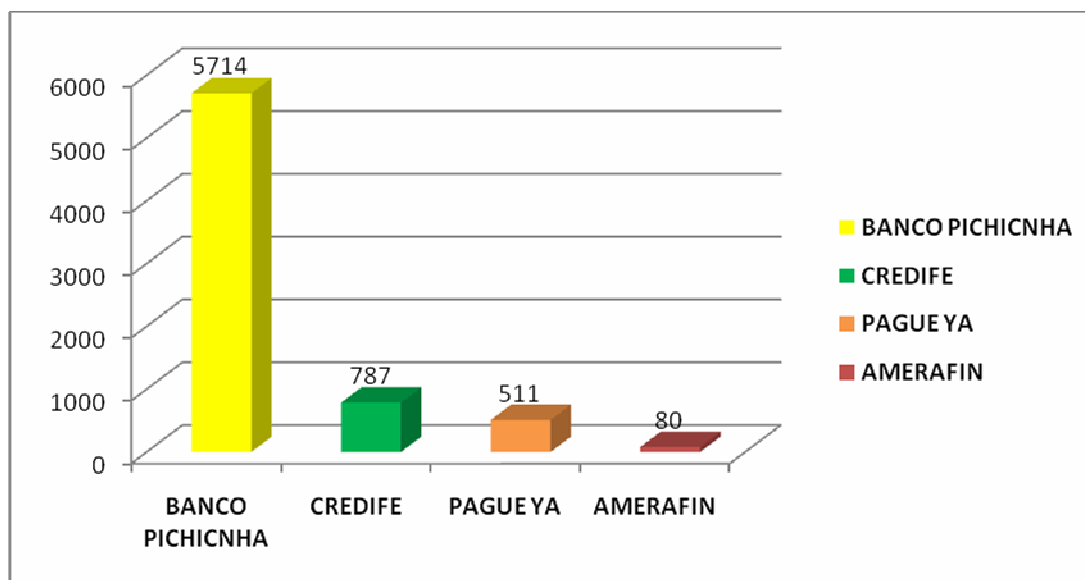
## 2.6 RECURSOS HUMANOS, CLIENTES Y PROVEEDORES

Según datos proporcionados por la Institución a junio 2013 el número de clientes a nivel nacional alcanza a 1.655.000.

Como se muestra en el Gráfico N° 3, el número de empleados de la Institución Financiera asciende a 5.714 entre hombres y mujeres mientras que el resto de filiales

cuentan con un total de 1.378 distribuidos en 787 empleados en Credife, 511 en Pague YA y 80 en Amerafin.

**GRÁFICO N° 3: Recursos Humanos de la Institución**



**Fuente:** Institución Financiera  
**Elaborado por:** Eduardo Cadena

La institución cuenta con varios proveedores en base a reunión mantenida con el responsable del área de adquisiciones entre los cuales se mencionan a los principales de acuerdo a la Tabla N° 1:

**TABLA N° 1: Proveedores institución financiera**

<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO DE INDUSTRIA</b>
NOVACERO	ACERO
NESTLE - ECUADOR	ALIMENTICIA
MARIOLY'S FOOD SERVICE	ALIMENTICIA
SONDA	COMPUTADORES
INDUSTRIAL PROFEINSA S.A.	FERRETERA
ECUACOLOR S.A.	FOTOGRAFÍA
HOTEL COLON	HOTELERIA
DATAPRO	IMPRESORAS
PAPELESA	PAPEL Y SUMINISTROS
PUBLIPROMUEVE S.A.	PUBLICIDAD
CORPIDE CIA. LTDA.	PUBLICIDAD
TEVCOL	SEGURIDAD
SEMINTER	SEGURIDAD
TEMPOSERVICIOS S.A.	SERVICIOS DE LIMPIEZA
KIMBERLY CLARK ECUADOR	SERVICIOS DE LIMPIEZA
JABOCENTRO CIA. LTDA	SERVICIOS DE LIMPIEZA
TATA CONSULTANCY SERVICES ECUADOR	SOPORTE TECNOLÓGICO
URBANO EXPRESS	TRANSPORTE
FAST- LINE	TRANSPORTE
TAME	TRANSPORTE AÉREO

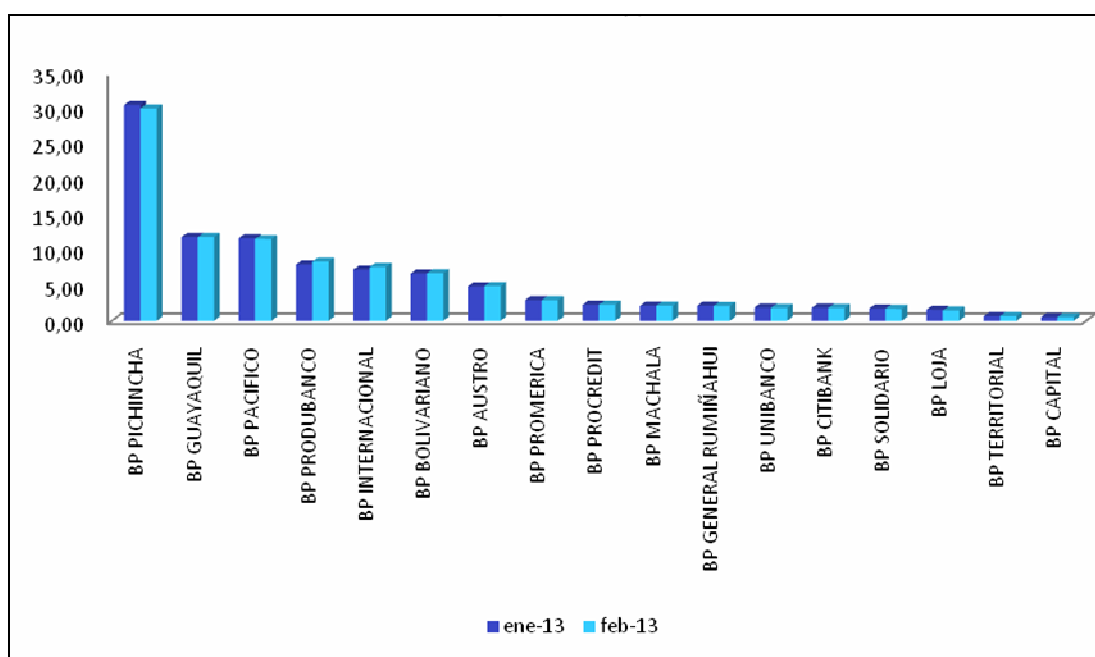
**Fuente:** Institución Financiera

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

## 2.7 SITUACIÓN DEL CRÉDITO EN EL SISTEMA BANCARIO

Según los datos publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros para enero y febrero del 2013, en el segmento de crédito del sistema bancario es liderado por el Banco Pichincha, con una cómoda primera posición y una larga ventaja en relación al segundo lugar que es el Banco de Guayaquil, que tiene una fuerte presencia en la región Costa como se muestra en el Gráfico N° 4.



**GRÁFICO N° 4: Ranking comparativo - Cartera %**

**Fuente:** Superintendencia Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

### 2.7.1 Colocaciones por Tipo de Crédito

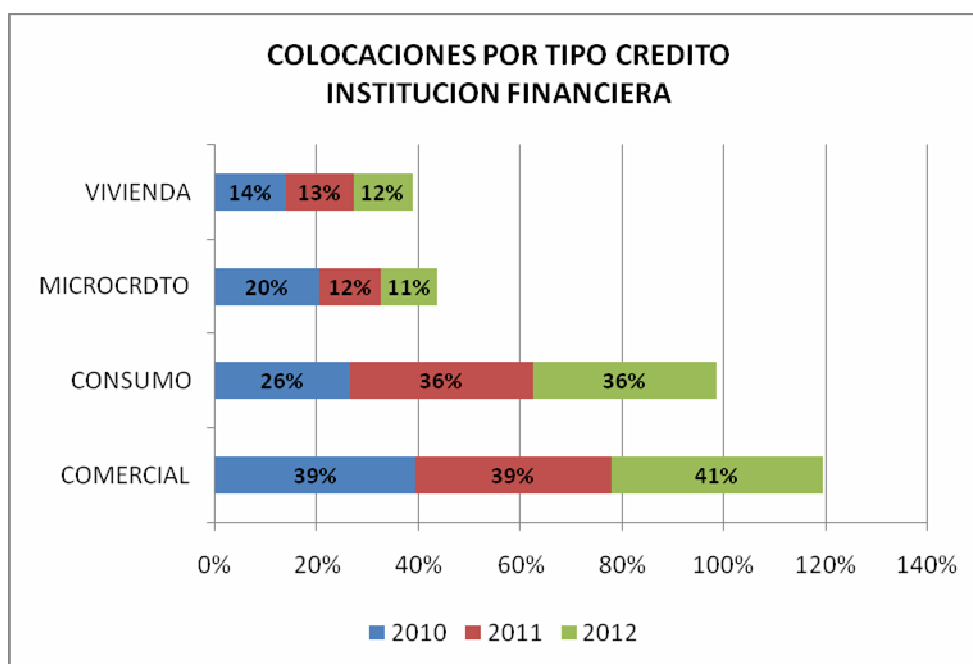
Como se mencionó anteriormente, la institución financiera analizada es líder en el segmento de crédito y de acuerdo a los reportes de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en los últimos tres años ha estado compuesto las colocaciones como se muestra en la Tabla N° 2:

**TABLA N° 2: Colocaciones por Tipo Crédito Institución Financiera - Porcentaje**

AÑO	COMERCIAL	CONSUMO	MICROCREDITO	VIVIENDA
2010	39%	26%	20%	14%
2011	39%	36%	12%	13%
2012	41%	36%	11%	12%

**Fuente:** Superintendencia Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

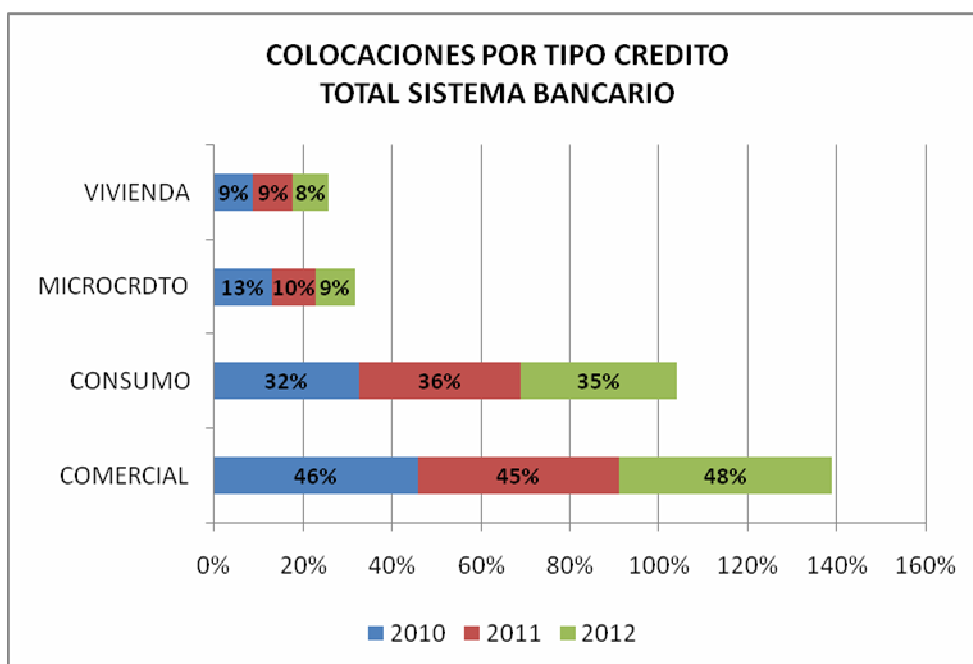
**GRÁFICO N° 5: Colocaciones por tipo crédito - Institución Financiera**

**Fuente:** Superintendencia Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

Como se puede apreciar en el Gráfico N° 5, el segmento de crédito comercial y consumo han presentado un crecimiento en los últimos tres años, sobre todo el crédito consumo que ha crecido 10% entre el año 2010 y 2012. Por el contrario, los segmentos de vivienda y microcrédito han tenido una disminución en el periodo analizado.

Esta tendencia de crecimiento del crédito de comercial y consumo está presente en todo el sistema bancario, como se puede apreciar en el Gráfico N° 6, aunque tienen porcentajes menores de incremento en relación a la institución financiera analizada. De igual el decrecimiento es evidente en los segmentos de microcrédito y vivienda.

**GRÁFICO N° 6: Colocaciones por tipo crédito - Total sistema bancario**

**Fuente:** Superintendencia Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

### 2.7.2 Índices de Morosidad por Tipo de Crédito

La institución financiera analizada tiene niveles muy convenientes de morosidad, aunque la morosidad en los segmentos de consumo, microcrédito y vivienda ha aumentado ligeramente en el transcurso de los tres años anteriores, como consta en la Tabla N° 3 y Gráfico N° 7. Para el caso del crédito comercial existe una importante disminución en el periodo analizado.

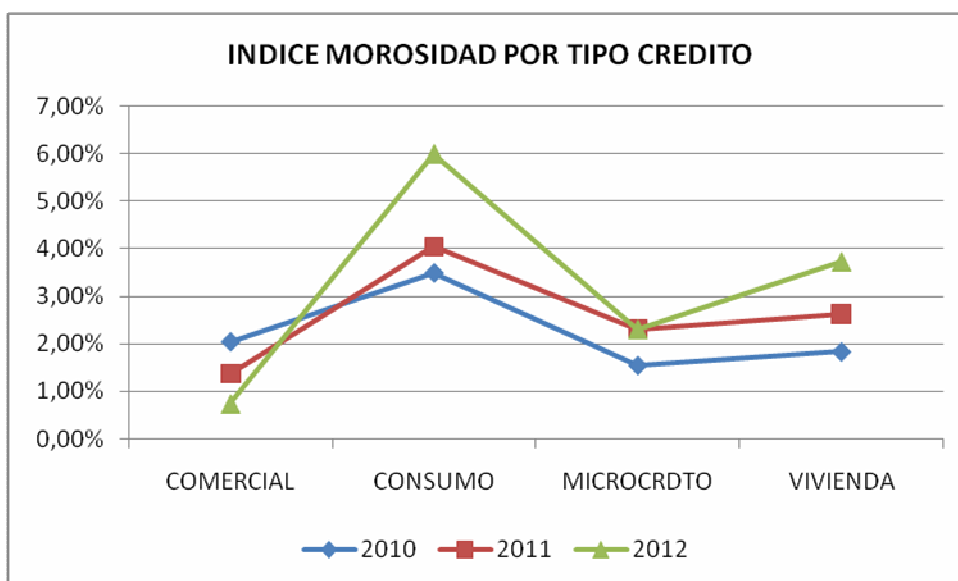
El caso del crecimiento de la morosidad en el crédito de consumo se puede explicar por el aumento de operaciones en este segmento, pero el incremento de la morosidad en el microcrédito y vivienda aun a pesar de la disminución de su porcentaje de participación es sugestivo, pero cabe señalar que son porcentajes muy bajos de morosidad.

**TABLA N° 3: Índices de morosidad**

AÑO	COMERCIAL	CONSUMO	MICROCRÉDITO	VIVIENDA
2010	2,04%	3,48%	1,55%	1,83%
2011	1,37%	4,04%	2,31%	2,63%
2012	0,73%	5,98%	2,30%	3,71%

**Fuente:** Superintendencia Bancos y Seguros

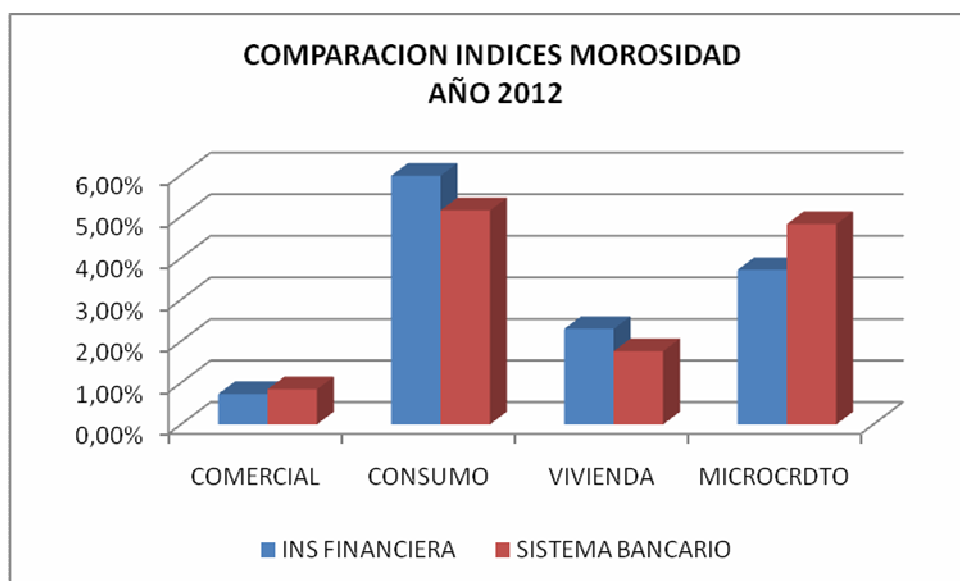
**Elaborado por:** Eduardo Cadena

**GRÁFICO N° 7: Índice morosidad por tipo de crédito**

**Fuente:** Superintendencia Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

Comparando los índices de morosidad de la institución financiera analizada y el sistema bancario nacional como se muestre en el Gráfico N° 8, se puede apreciar que en el caso del crédito comercial y microcrédito los índices de morosidad son menores al promedio del sistema bancario en su totalidad. Por el contrario, en el crédito de consumo y vivienda los índices de morosidad son más altos que el promedio del sistema.

**GRÁFICO N° 8: Comparación índices morosidad - Año 2012**

**Fuente:** Superintendencia Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

### **3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

La Administración o Gestión por Procesos constituye una herramienta que permite generar una ventaja competitiva para cualquier organización, ya que aporta al entendimiento del mejor manejo operativo, tecnológico, administrativo y financiero de los recursos que las empresas manejan. (Agudelo & Escobar, 2007).

La administración por procesos busca orientar a los procesos como creaciones humanas, con todas las posibilidades de acción sobre ellos: diseñar, describir, documentar, comparar, eliminar, modificar, alinear o rediseñar, entre otras. Reconoce que los procesos no pueden estar abandonados a su suerte y establece formas de intervención que tienen por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar en múltiples aspectos deseables: eficiencia, atención al cliente, calidad, productividad y muchos otros. Acepta que no tiene finalidad por sí misma, sino que es un medio para lograr grandes metas organizacionales. (Bravo, 2011).

Según los autores J. Roure, M. Moñino y M. Rodríguez (Año 2004), la Gestión por Procesos no es una metodología nueva pues siempre ha estado latente en la administración de la empresa y en la necesidad de entender la interfuncionalidad de las áreas que la componen y cómo estas aportan a la consecución de los objetivos estratégicos del negocio.

Lo nuevo es la identificación de los procesos críticos para poder centrarse en lo esencial de la ventaja competitiva, con la cual se pueda tener éxito tanto en el corto plazo, como en el largo plazo. (Roure, Moñino, & Rodríguez-Badal, 2004).

De este concepto se deriva la gestión estratégica de los procesos de la empresa, la cual se diferencia de la gestión tradicional por algunas características adicionales, las mismas que se detallan a continuación:

### 3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN TRADICIONAL DE LOS PROCESOS

Las características de la gestión tradicional de los procesos son los siguientes (Roure, Moñino, & Rodríguez-Badal, 2004).

- Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen normalmente de una unidad funcional.
- La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical.
- Se evalúa la eficacia de los procesos.
- Mejora gradual y ocasional de los procesos, de carácter reactivo.
- Aprendizaje esporádico del propio sector.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROCESOS

Las características de la gestión estratégica de los procesos son los siguientes (Roure, Moñino, & Rodríguez-Badal, 2004).

- Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas.
- La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal.
- Los procesos se mantienen “bajo control”.
- Mejora permanente gradual y radical, de carácter proactivo.
- Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector.

Es de vital importancia para la empresa entender de qué manera funciona el sistema así como los subsistemas que los conforman y cómo están interactuando entre todos ellos, para lo cual la Gestión por Procesos permite entender cómo están conformadas las áreas, la forma en que éstas responden a la estructura organizacional, los roles de cada área y que requieren para operar el sistema y si tanto estas áreas como los roles asignados están contribuyendo al objetivo final de la empresa para la generación de valor.



Para la Institución Financiera la aplicación de ésta metodología es de vital importancia y se constituye en el eje más importante de su accionar, esto debido a que actualmente las normativas y los entes reguladores exigen su aplicación para garantizar la transparencia en la información económica. De igual manera la banca se ve en la obligación de establecer procesos claros, específicos, los mismos que deben ser probados y gestionados adaptándose a los cambios presentados tanto en las normativas de riesgo como en las normas contables.

En lo que se refiere al sector financiero las instituciones deben lograr la maximización de los recursos, optimización de los costos de operación y el control de la cartera de crédito para mantener niveles de provisiones adecuados. Estos parámetros permitirán dirigir y enfocar las decisiones hacia un modelo de excelencia operacional.

Los procesos de la Institución Financiera deben estar automatizados para que la operación del sistema en conjunto sea efectiva destacando la satisfacción del cliente, menor cantidad de reclamos, mayor productividad de los colaboradores. En lo que respecta al crédito el contar con procesos automatizados permitirá que haya menor cantidad de reprocesos en las solicitudes de crédito con lo cual se podrá atender en mayor número y de mejor manera las necesidades crediticias de los clientes.

La administración por procesos deberá estar orientada para que todos los esfuerzos se dirijan hacia la innovación y mejora permanente logrando mantener una ventaja competitiva, con mejores márgenes de rentabilidad, hay que tomar en cuenta que el cliente en la actualidad es más informado y exigente lo cual es un condicionante para

que la institución se enfoque en la eficiencia organizacional, a través de un sistema que permita manejar eficazmente el control de costos y riesgos de operación.

### 3.3 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es el conjunto de macro procesos de la empresa. A través de ciertos indicadores se puede realizar la medición y control de cada uno de estos macro procesos, los que permitirán analizar a los directivos de la empresa como está funcionando el sistema y en qué se lo puede mejorar. Según Carrera (Año 2011) un número de veinte macro procesos es el adecuado para que puedan ser controlados eficazmente.

A continuación se mencionan las ventajas que obtiene una empresa al contar con un mapa de procesos (Carrera, 2011):

- Definir estrategias que permitan obtener ventajas competitivas. Las empresas deben ser muy creativas e innovadores a la hora de ofrecer sus productos y servicios pues esto les permitirá crear elementos diferenciadores de sus competidores.
- Apoyar la estructura organizacional. Todos los cargos que conforman la estructura organizacional responden a una escala de procesos por lo que hasta la más pequeña instrucción debe generar eficiencia y productividad.
- Permite reducir costos de operación al identificar actividades no generadoras de valor.

- Entrega elementos para construir y desarrollar un modelo de benchmarking.

Dado que todas las acciones de la empresa deben ser conocidas para poder controlarlas y mejorarlas, éstas deben ser clasificadas a su vez de acuerdo a la jerarquía de los procesos que es la siguiente:(Carrera, 2011).

**Macro procesos.-** Aquellos que se definen a nivel del mapa de procesos o cadena de valor de la empresa.

**Procesos.-** Conjunto de actividades secuenciales que transforman elementos de entrada en resultados finales para el cliente.

**Sub procesos.-** Son componentes más detallados de los procesos, cuyas actividades tienen similar naturaleza.

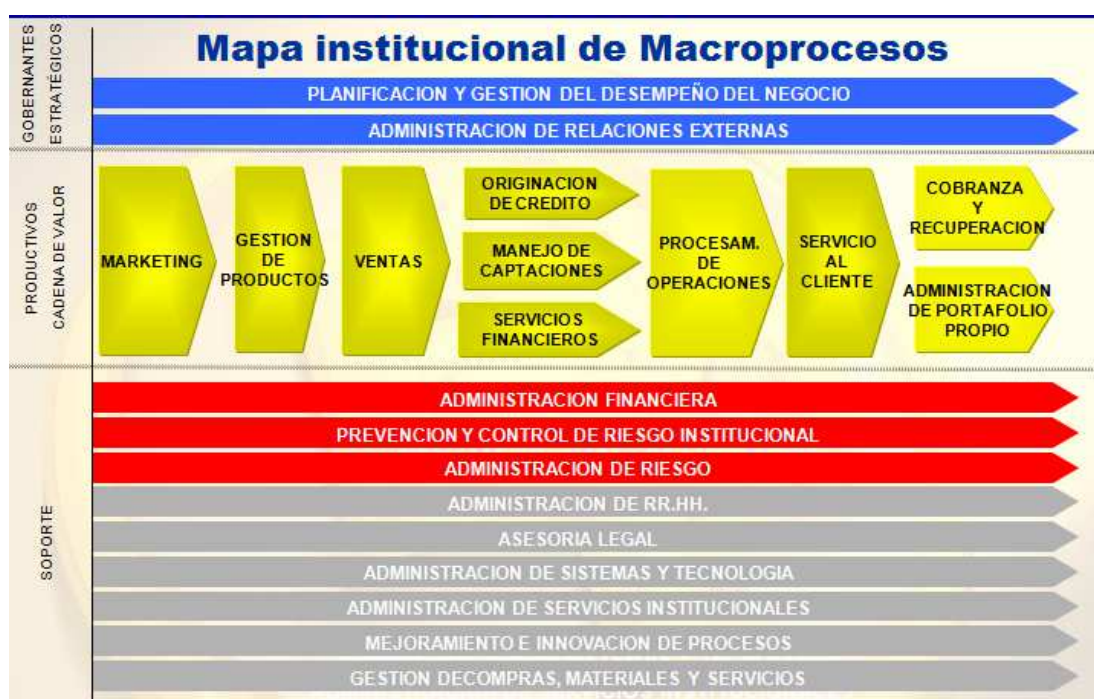
**Actividades.-** Constituyen las acciones que se requieren para obtener el resultado del proceso. Normalmente las actividades son representadas en los diagramas de flujo de proceso.<sup>8</sup> A nivel de las actividades se deben definir el responsable o responsables de su ejecución (perfiles de cargos).

**Tareas.-** Constituyen también acciones que en su conjunto forman las actividades. A nivel de las tareas se deben definir los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad; éstos son: sistema, formularios soporte, requisitos, reportes (en el caso que aplique).

**Pasos.-** Son instrucciones a nivel de manual de usuario de los sistemas, formularios o reportes, los cuales son necesarios para operar de manera eficiente.(Carrera, 2011).

La institución Financiera está impulsando la administración por procesos, se puede apreciar esta implementación en el mapa de procesos de la Gráfico N° 9. Este mapa muestra procesos estratégicos que dan el marco de acción a la institución, procesos productivos que son los que generan valor y procesos operativos o de soporte que sirven para que tanto los estratégicos y productivos funciones eficazmente.

**GRÁFICO N° 9: Mapa institucional de macroprocesos**



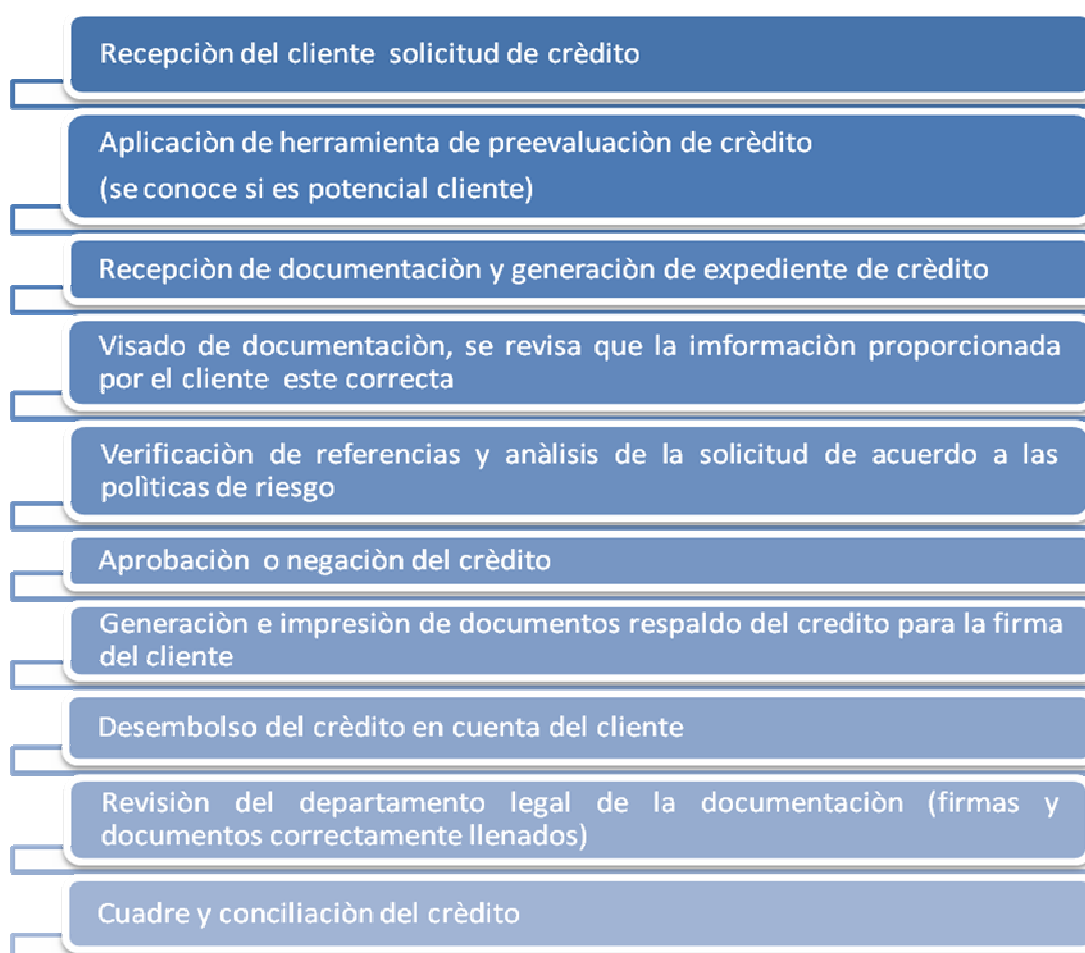
**Fuente:** Manual Procesos

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

La Cadena de Valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas generadoras de valor. (Ocaña, 2008).

Dentro de los procesos productivos que generan valor a la cadena se encuentra el Macro proceso de Originación de Crédito, el cual comprende todo el proceso de crédito desde la recolección y validación de información hasta el desembolso, cuadre y conciliación de la operación, este proceso es esencial para la institución ya que agrega valor y por ende genera dinero por lo tanto el análisis minucioso de este proceso y su mejora continua es de mucho valor para la empresa de acuerdo a como se muestra en el Gráfico N° 10.

**GRÁFICO N° 10: Proceso de originacion de credito**



**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

De acuerdo al mapa de procesos de la Institución Financiera tiene un flujo horizontal combinado con una organización vertical. A continuación se describe el objetivo y

el alcance de cada uno de los macro procesos dentro de la cadena de valor en el cual se buscaba una fábrica de operaciones centralizada y estructurada por procesos.

### **3.3.1 Marketing**

**Objetivo:** Planificar y diseñar estrategias, acciones comerciales y de imagen.

**Inicio:** Análisis de la Estrategia Institucional.

**Fin:** Evaluación del Cumplimiento de las Campañas.

### **3.3.2 Gestión de Productos**

**Objetivo:** Diseñar, desarrollar e implantar nuevos productos y servicios, y al mismo tiempo realizar ajustes a los actuales.

**Inicio:** Análisis de Necesidades de Clientes.

**Fin:** Definición de los Atributos del Producto por tipo de Cliente.

### **3.3.3 Ventas**

**Objetivo:** Indagar, asesorar y colocar productos y servicios del banco, así como mantener un correcto monitoreo y acercamiento con los diferentes clientes atendidos.

**Inicio:** Análisis de Estrategias y Metas por Segmento.

**Fin:** Venta de Nuevos Productos y Servicios “Venta Cruzada”.

### **3.3.4 Originación de Crédito**

**Objetivo:** Recolectar y validar la información de crédito, evaluación de propuestas, instrumentación, desembolso y contabilización de operación.

**Inicio:** Recolección y Validación de Información de Crédito.

**Fin:** Desembolso, Contabilización, Cuadre y Conciliación.

### **3.3.5 Manejo de Captaciones**

**Objetivo:** Procesa las operaciones de apertura o captación de productos desde la verificación lícita de los fondos así como la información receptada y el cuadre respectivo.

**Inicio:** Recepción de Solicitud y Documentos Inversión / Depósito.

**Fin:** Contabilización y Entrega de Habilitantes.

### **3.3.6 Administración de Servicios Financieros**

**Objetivo:** Realizar la negociación y cierre de la venta de servicios de Cash Management incluyendo su posterior liquidación, contabilización y conciliación de cuentas afectadas.

**Inicio:** Análisis de Requerimiento de Cliente y Recepción de Documentación.

**Fin:** Cuadre de Transacciones Diarias y Conciliación.

### **3.3.7 Procesamiento de Operaciones**

**Objetivo:** Administrar y ejecutar los procesos operativos generados por todas las transacciones comerciales y de servicio del Banco.

**Inicio:** Recepción de Documentos Habilitantes.

**Fin:** Procesamiento de Productos y Entrega de Reportes Diarios.

### **3.3.8 Servicio al Cliente**

**Objetivo:** Fijar y monitorear los estándares definidos; atender los requerimientos y reclamos de nuestros clientes de manera oportuna.

**Inicio:** Identificación de Expectativas de Servicio del Cliente.



**Fin:** Atención y Resolución de Requerimientos de Clientes.

### **3.3.9 Cobranza y Recuperación**

**Objetivo:** Gestionar cobro de operaciones de crédito en su ámbito prejudicial, contabilización de la operación y liquidación de activos en dación y adjudicados.

**Inicio:** Registro de Mora.

**Fin:** Contabilización, Cuadre y Conciliación.

### **3.3.10 Administración de Portafolio Propio**

**Objetivo:** Realizar el análisis técnico y valoración de los portafolios de la Tesorería del Banco, para mantener una liquidez activa, rentable y de disponibilidad inmediata que permita generar utilidades y mantener el cumplimiento de los requerimientos legales exigidos por las entidades de control.

**Inicio:** Recopilación y Consolidación de la Información.

**Fin:** Valoración y Seguimiento de ajuste de posición.

### 3.4 ÁREAS INTERVINIENTES EN EL PROCESO DE CRÉDITO

En base al mapa de procesos de la institución financiera que se encuentra descrito en la Gráfico N° 9, a continuación se describen las principales funciones que se desarrollan en cada una de las áreas intervinientes dentro del proceso de crédito de acuerdo a la Gráfico N° 11:

**GRÁFICO N° 11: Áreas intervinientes proceso de crédito garantía personal e hipotecaria**



**Fuente:** Manual de Procesos

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

**Área de Negocio:** Esta Área se encarga de la venta y comercialización de los diferentes productos que la institución financiera ofrece a cada uno de sus clientes mediante el Asesor de Negocios, quien es la persona encargada de recibir todos los documentos solicitados al cliente mediante un CheckList otorgado por la institución financiera.

**Front Operativo:** Esta Área se encarga de recibir los documentos físicos entregados por el Asesor de Negocios para la validación de la información, firmas de los intervinientes del crédito y documentos presentados por los mismos para proceder a la digitalización de los documentos físicos.

**Visado:** Esta Área se encarga principalmente de la Validación minuciosa de cada uno de los documentos digitalizados dentro de un programa que la Institución

financiera maneja, en el caso de existir algún documento incorrecto el visador puede solicitar al Asesor de Negocios la documentación que está haciendo falta o que no fue enviada correctamente.

**Call Center:** Esta Área se encarga de la validación vía telefónica de toda la información descrita dentro de la solicitud de crédito como: Estado Civil, Ingresos, lugar de trabajo, dirección de domicilio, etc. Esto se realiza con el fin de comprobar que la información declarada por el cliente sea auténtica.

**Riesgos:** Esta Área se encarga del análisis y la validación de los parámetros crediticios como son: Capacidad, Carácter, Colateral, Capital y Condiciones de Pago, mediante herramientas usadas por el Analista de Riesgos, obteniendo como resultado la aprobación o negación de las operaciones crediticias.

**Legal:** Esta Área se encarga de varias tareas pero entre las principales se encuentra la Validación de las firmas de los intervinientes de una operación crediticia al momento de emitir contratos o pagares y de todos los documentos que son necesarios para la constitución de una garantía.

Cabe destacar que las áreas que intervienen en el proceso de crédito manejan sus propios procesos y procedimientos y no se encuentran automatizados y centralizados en una sola herramienta que permita controlar el proceso de principio a fin lo cual ocasiona que no fluya una correcta comunicación interna entre áreas o que las mismas no se encuentren alineadas por un mismo objetivo dando como resultado final los siguientes puntos, de acuerdo a observaciones realizadas:

- Elevados tiempos de demora.
- Altos Índices de reprocesos al momento de dar una respuesta a una solicitud de crédito.
- Desconocimiento de los procesos que manejan las otras áreas involucradas dentro del proceso de crédito.
- Insatisfacción del cliente por la demora en la respuesta a sus solicitudes.

Es necesario que exista una mejor comunicación y se pueda parametrizar las tareas para que el proceso de crédito se maneje de una manera más limpia

### 3.4.1 Segmentos dentro de la Institución Financiera

A continuación en la Gráfico N° 12 se muestra cada uno de los segmentos y subsegmentos que la Institución Financiera maneja actualmente:

**GRÁFICO N° 12: Segmentos y subsegmentos institución financiera**

SEGMENTO EMPRESAS	SEGMENTO PERSONAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORPORATIVO</li> <li>• EMPRESARIAL</li> <li>• PEQUEÑAS EMPRESAS</li> <li>• MICROEMPRESAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BANCA PRIVADA</li> <li>• PREFERENCIAL</li> <li>• MASIVO A1</li> <li>• MASIVO A2</li> <li>• CONSUMO</li> <li>• JOVENES</li> <li>• EMPLEADOS</li> <li>• COMUNAL</li> </ul>

**Fuente:** Manual de Procesos

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

### 3.4.2 Productos Ofertados por el Segmento Banca Personas

Posterior a la revisión de cada uno de los segmentos y subsegmentos, mencionados en el punto anterior, donde se describe brevemente los productos que la Institución comercializa actualmente dentro del segmento Banca Personas, es necesario mencionar que las tasa que se aplica a cada producto se la fija de acuerdo a lo establecido por el ALCO.<sup>1</sup>

Basado en las condiciones económicas de las diferentes ciudades del país, se ha visto la necesidad de clasificarlas en dos perfiles, de acuerdo a lo cual se han establecido diferentes características crediticias.

**Perfil 1:** Quito, Guayaquil, Cuenca.

**Perfil 2:** Resto del país.

La institución con el afán de ofrecer una extensa gama de productos y servicios acorde con los productos crediticios ofrecidos en el mercado financiero ecuatoriano ha creado productos segmentados por tipo de cliente, nivel de ingresos, situación demográfica, saldos promedios mantenidos en cuenta, etc. Según se puede apreciar en la Tabla N° 4 en donde se detallan un listado de créditos ofertados por la institución con sus respectivas características.

La Tabla N° 4 contiene la siguiente información:

- Producto: Productos crediticios ofertados por la institución financiera.

---

<sup>1</sup> ASSET LIABILITY COMMITTEE - ALCO. *Comité de Activos y Pasivos responsable de la formulación y supervisión de la estrategia de una institución financiera, dentro de los límites establecidos por la Junta Directiva.*

- Tasa: Pago estipulado, por encima del valor depositado que la institución financiera recibe por unidad de tiempo determinado.
- Plazo: Periodo de tiempo que la institución financiera otorga a un cliente.
- Monto P1: Créditos solicitados por la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- Monto P2: Créditos solicitados por el resto del País.
- % Financiamiento Máx.: Porcentaje máximo de financiamiento que la institución financiera otorga de acuerdo al valor de realización o comercial presentado en el avalúo.
- Garantía: Tipo de Bien que se va a constituir al momento de la aprobación de un crédito.
- Financia: Condiciones de aprobación estipuladas por la Institución de acuerdo al tipo de producto que cliente se encuentre solicitando.
- Avance de Obra: Porcentaje de construcción mínimo que debe tener un bien en base al avalúo realizado por un perito calificado por la institución Financiera, para que crédito solicitado por el cliente sea aprobado.

**TABLA N° 4: Créditos ofertados por la institución financiera**

PRODUCTO	TASA	PLAZO	MONTO P1	MONTO P2	% FINAN. MAX CON HIPOTECA	GARANTIA	FINANCIA	AVANCE OBRA
LINEA ABIERTA	15.15%	3 A 84 MESES	3.000 A 150.000	3.000 A 100.000	70% / V. REALIZACION	HIPOTECA ABIERTA DE VIVIENDA PROPIA O DE TERCEROS	CUALQUIER NECESIDAD DE CONSUMO	90%
PRECISO HIPOTECARIO	15.20%	3 A 60 MESES	3.000 A 100.000		- 60% / BIENES INMUEBLES CONSTRUCCIONES V. REALIZACION-USADO Y V. COMERCIAL-NUevo. - 50% / TERRENOS V.COMERCIAL	HIPOTECA ABIERTA DEL BIEN INMUEBLE DIFERENTE A LA VIVIENDA PRINCIPAL (TERRENO, OFICINA)	NECESIDADES CONSUMO DURADERO Y NO DURADERO (TERRENOS, MAESTRIAS, SALUD, VIAJES, ETC)	90%
COMPRA VIVIENDA	10.75%	36 A 240 MESES	3.000 A 150.000	3.000 A 100.000	70% / V. REALIZACION-USADO. 70% / V. COMERCIAL-NUevo	HIPOTECA ABIERTA DE VIVIENDA A ADQUIRIR	VIVIENDA NUEVA O USADA UNIFAMILIAR	80%
VACACIONAL	10.75%	36 A 120 MESES	3.000 A 120.000	3.000 A 100.000	70% / V. REALIZACION	HIPOTECA ABIERTA DE VIVIENDA PRINCIPAL DEL DD	VIVIENDA VACACIONAL	80%
MULTIHIPOTECA	15,20%	36 A 120 MESES	3.000 A 150.000	3.000 A 100.000	65% / V. REALIZACION-USADO. 65%/ V. COMERCIAL-NUevo	HIPOTECA ABIERTA DEL BIEN INMUEBLE A ADQUIRIR	BIENES INMUEBLES DEL TIPO OFICINAS, CONSULTORIOS, LOCALES COMERCIALES	80%
CONSTRUIR	10.75%	MAX 1 AÑO A PARTIR DEL PRIMER DESEMBOLSO	25.000 A 120.000	15.000 A 100.000	80% DEL PRESUPUESTO DE CONSTRUIR, NO INCLUYE EL TERRENO	HIPOTECA ABIERTA DE TERRENO Y VIVIENDA EN COSTRUCCION DEL DEUDOR	CONSTRUCCION VIVIENDA UNIFAMILIAR	20%
TERMINACION VIVIENDA	10.75%	36 A 60 MESES	3.000 A 150.000	3.000 A 100.000	100% DEL PRESUPUESTO, SIN EXCEDER EL 60% DEL AVALUO COMERCIAL	HIPOTECA ABIERTA DE TERRENO Y VIVIENDA EN COSTRUCCION DEL DEUDOR	TERMINACION DE VIVIENDA, AVANCE DE OBRA MINIMO DEL 80%	80%
TERRENOS	15.15%	12 A 60 MESES	2.000 A 100.000	2.000 A 75.000	50% / V. COMERCIAL DEL TERRENO	HIPOTECA DEL TERRENO A ADQUIRIR	TERRENOS URBANOS, ORIENTADOS A VIVIENDA SIEMPRE Y CUANDO LA CONSTRUCCION NO EXCEDA EL 20% DEL VALOR TOTAL DE LA PROPIEDAD	0%
MIGRANTES	10,75%	36 A 120 MESES	3.000 A 60.000	3.000 A 60.000	70% / V. REALIZACION	HIPOTECA DE VIVIENDA A ADQUIRIR	VIVIENDA A MIGRANTES NUEVA O USADA UNIFAMILIAR EN ZONAS URBANIZADAS	80%
PRECISO	15.18% - 22.50%	6 A 36 MESES	600 A 20.000		CONDICION DE TASA: DEPENDIENTE: 15.18% INDEPENDIENTE CON VENTAS < 100.000USD, 22.50%; PROF. INDEPE CON VENTAS < 40.000USD 22.50%	GARANTIA PERSONAL, VALOR DE INGRESOS NO < AL 10% DEL VALOR SOLICITADO	DESTINO CONSUMO	NO APLICA

**Fuente:** Listado de Productos ofertados por la institución Financiera  
**Elaborado por:** Eduardo Cadena

### 3.5 ANÁLISIS ACTUAL DEL PROCESO DE CRÉDITO

En este punto se presenta el detalle del flujo en el proceso de crédito tal como funciona actualmente enfocándose en los créditos de garantía personal e hipotecaria, por ser los productos más demandados por los clientes y porque en éstos se concentran la mayoría de problemas.

### 3.6 PROCESO DE CRÉDITO BANCA DE PERSONAS GARANTÍA PERSONAL

Para la Institución definitivamente su negocio estratégico es el volumen de las operaciones crediticias las cuales están focalizadas a la atención de las necesidades de financiamiento de los clientes.

En este sentido, el plan estratégico de la institución está centrado principalmente en lograr una mayor participación de mercado a través de estrategias que permitan facilitar el acceso de los clientes hacia su banco, incrementar su satisfacción en relación a los servicios y beneficios que la institución le ofrece y alcanzar un mayor índice de idealización y posicionamiento.

Un levantamiento de los procesos de crédito, permitirán identificar los principales problemas que aquejan a la institución respecto del crédito y que son relevantes para incrementar el volumen de créditos otorgados ya que es el negocio estratégico de la empresa.

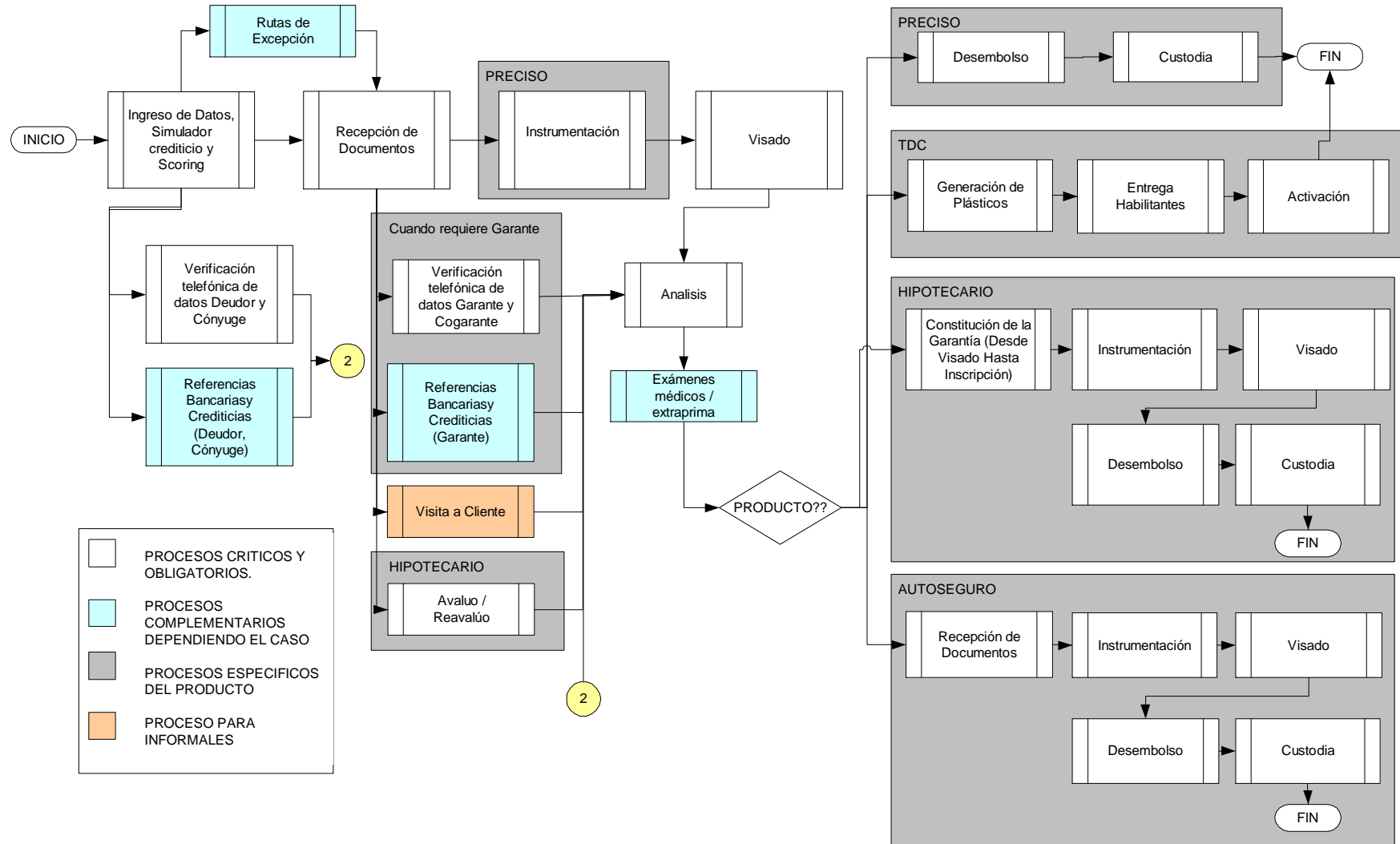
A continuación se muestran los diagramas y descripción del proceso de crédito:



### **3.6.1 Diagrama de Flujo Proceso de Crédito Banca Personas: Garantía Personal**

En la Gráfico N° 13 se muestra el diagrama de flujo del macro proceso de crédito, en este se muestra que el proceso de crédito es uno sólo y que dependiendo del producto al cual va dirigido se pueden presentar distintas ramificaciones. Los diagramas del proceso permiten conocer los subprocesos y actores que interviene en ellos.

**GRÁFICO N° 13: Macroproceso: Activo segmento banca de personas**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Eduardo Cadena

### 3.6.2 Descripción del Proceso Garantía Personal: Subprocesos

- **Ventas:** El proceso de crédito de banca de personas con garantía personal inicia con el subproceso de Ventas, en el cual el cliente se acerca al banco y solicita información, el ejecutivo de negocios identifica el tipo de producto del cual se requiere realizar la instrumentación, considerando el tipo de producto al que el cliente aplica.
- **Preevaluación e ingreso de datos:** En esta etapa se ingresa la información del cliente y se obtiene el primer resultado de la evaluación, el cual permite continuar con el proceso o detiene el proceso.

Todos los solicitantes de crédito deben ser ingresados en la herramienta de preevaluación y deberán ser aprobados por este filtro previo a ser enviados al área de Análisis de Riesgos Personas.

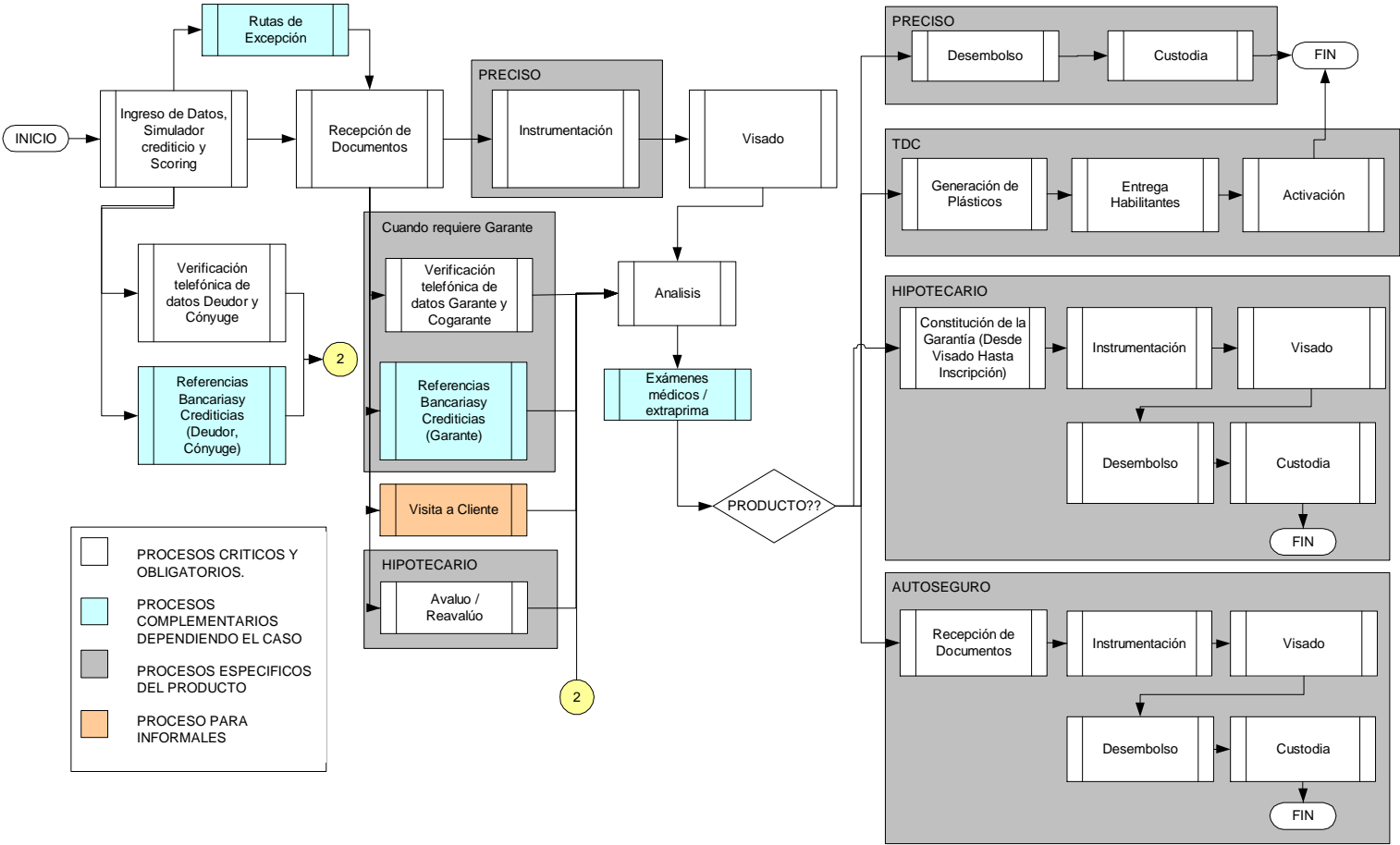
- **Visado:** Aquí se valida que los datos ingresados en la solicitud de crédito sea igual al declarado en los documentos entregados por el cliente, se convierte en el primer filtro.

El ejecutivo de servicios visa los documentos del file del crédito contra el checklist de cumplimiento de documentación y políticas exigidas para clientes del segmento personas. Si los documentos no están correctos o completos, solicita su regularización, en cambio, si están completos o correctos envía el file de crédito al Ejecutivo de Negocios.

- **Referencias Bancarias:** Se ingresa la lista de solicitudes de crédito de las cuales se requiere la verificación telefónica de la información entregada por el cliente y se obtiene resultados de dicha verificación.
- **Análisis de Crédito:** En esta etapa ingresan las solicitudes para ser analizadas por capacidad de pago y cobertura de la garantía, una vez que se realice el análisis respectivo se obtiene el resultado de si la solicitud es aprobada o negada.
- **Instrumentación:** Se realiza la impresión y recolección de firmas de los documentos habilitantes para el desembolso del crédito. Una vez que la solicitud haya sido aprobada se firman contratos y demás documentos, se valida la firma de los documentos y este subproceso finaliza.
- **Desembolso:** Es la liberación de los fondos aprobados en el crédito a la cuenta que el cliente disponga en las instrucciones de desembolso.
- **Custodia:** Se refiere al archivo de los documentos firmados por el cliente para el desembolso.

3.7 PROCESO DE CRÉDITO SEGMENTO PERSONAS: GARANTÍA HIPOTECARIA

GRÁFICO N° 14: Diagrama de flujo



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Eduardo Cadena

### 3.7.1 Descripción del Proceso Garantía Hipotecaria: Subprocesos

- **Ventas:** El proceso de crédito de banca de personas con garantía personal inicia con el subproceso de Ventas, en el cual el cliente se acerca al banco y solicita información, el ejecutivo de negocios identifica el tipo de producto del cual se requiere realizar la instrumentación, considerando el tipo de producto al que el cliente aplica.
- **Preevaluación e ingreso de datos:** En esta etapa se ingresa la información del cliente y se obtiene el primer resultado de la evaluación, el cual permite continuar con el proceso o detiene el proceso.

Todos los solicitantes de crédito deben ser ingresados en la herramienta de preevaluación y deberán ser aprobados por este filtro previo a ser enviados al área de Análisis de Riesgos Personas.

- **Visado:** Aquí se valida que los datos ingresados en la solicitud de crédito sea igual al declarado en los documentos entregados por el cliente, se convierte en el primer filtro.

El ejecutivo de servicios visa los documentos del file del crédito contra el checklist de cumplimiento de documentación y políticas exigidas para clientes del segmento personas. Si los documentos no están correctos o completos, solicita su regularización, en cambio, si están completos o correctos envía el file de crédito al Ejecutivo de Negocios.

- **Avalúo o Reevalúo:** En esta etapa se ingresa la solicitud de avalúo en el sistema y se obtiene el informe de avalúo elaborado por el perito.
- **Referencias Bancarias:** Se ingresa la lista de solicitudes de crédito de las cuales se requiere la verificación telefónica de la información entregada por el cliente y se obtiene resultados de dicha verificación.
- **Análisis de Crédito:** En esta etapa ingresan las solicitudes para ser analizadas por capacidad de pago y cobertura de la garantía, una vez que se realice el análisis respectivo se obtiene el resultado de si la solicitud es aprobada o negada.
- **Constitución de Garantías:** En esta etapa se realiza el traspaso legal del bien a hipotecar a nombre del banco.
- **Instrumentación:** Se realiza la impresión y recolección de firmas de los documentos habilitantes para el desembolso del crédito. Una vez que la solicitud haya sido aprobada se firman contratos y demás documentos, se valida la firma de los documentos y este subproceso finaliza.
- **Desembolso:** Es la liberación de los fondos aprobados en el crédito a la cuenta que el cliente disponga en las instrucciones de desembolso.
- **Custodia:** Se refiere al archivo de los documentos firmados por el cliente para el desembolso.

### 3.8 ANÁLISIS DEL VALOR DEL PROCESO

Con las actividades de la gestión de crédito definidas y orientadas hacia la eficiencia en los procesos para mejora en los tiempos de entrega de información a los clientes, es necesario establecer el análisis del valor del proceso.

Es importante que cada paso del proceso agregue valor al mismo para dotarlo de productividad con el afán de mejorar el producto y/o servicio final. El análisis de valor de un proceso es una herramienta que permite de manera sistemática identificar todo aquello que no da valor al producto final y que con su eliminación se reduce el costo total del producto y/o servicio. (Heyzer, 2008).

Para determinar el porcentaje de actividades innecesarias y el porcentaje de actividades que generan valor agregado al proceso se utiliza el método de análisis de valor agregado a través matrices por subproceso, el cual muestran el registro de actividades que agregan valor al proceso de crédito y aquellas actividades de preparación, movimiento e inspección las cuales no aportan o generan valor y deberán ser eliminadas con el fin de mejorar los tiempos y rediseñar el proceso de crédito.

Este método determinar una metodología, la cual se muestra en el Gráfico N° 15:



**GRÁFICO N° 15: Flujograma de procesos**

**Fuente:** Administración de Operaciones, (Muñoz Negron, 2009)

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

Con base a esta información se procede a calcular el Análisis del Valor Agregado del Proceso en lo concerniente al área de crédito específicamente en créditos con garantía personal e hipotecaria por cada subproceso, los cuales se adjuntan en el Anexo 1, a continuación se presenta el resumen de los resultados obtenidos al realizar el análisis del valor agregado y sus respectivos tiempos por actividad.

**TABLA N° 5: Resumen análisis valor agregado**

CRÉDITOS CON GARANTÍA PERSONAL						
VAN	VAC	P	M	E	I	A
8	4	53	8	6	7	1
TOTAL						
87		61%	9%	7%	8%	1%
TOTAL ACTIVIDADES						
12						
ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO						
14%						
% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO						
106:54:09						
TOTAL TIEMPO DÍAS 4 D 10 H 54 MIN 8S						
CRÉDITOS CON GARANTÍA HIPOTECARIA						
VAN	VAC	P	M	E	I	A
12	4	70	11	13	8	5
TOTAL						
123		57%	9%	11%	7%	4%
TOTAL ACTIVIDADES						
16						
ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO						
13%						
% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO						
TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES 1156:57:27						
TOTAL TIEMPO DÍAS 48 D 4 H 57 MIN 27S						

Fuente: Flujograma subprocesos

Elaborado por: Eduardo Cadena

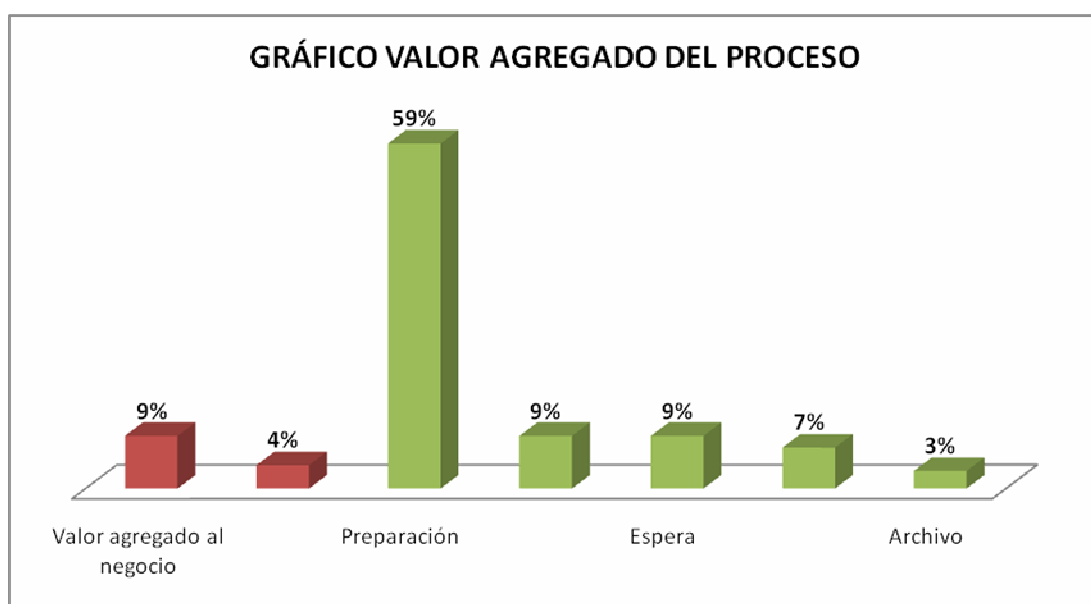
**TABLA N° 6: Resumen resultados**

VAN	Valor agregado al negocio	9%
VAC	Valor agregado al cliente	4%
P	Preparación	59%
M	Movimiento	9%
E	Espera	9%
I	Inspección	7%
A	Archivo	3%
TOTAL		100%

	ÍNDICE VALOR AGREGADO	13%
--	-----------------------	-----

Fuente: Flujograma subprocesos

Elaborado por: Eduardo Cadena

**GRÁFICO N° 16: Valor agregado proceso**

**Fuente:** Investigación Aplicada

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

### 3.9 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES EN EL PROCESO

Una vez que se tiene claro el proceso a analizar y el alcance del mismo, se debe definir los problemas que se encuentran durante el proceso.

Según un levantamiento de información realizado por la Institución a varios de sus clientes a través de encuestas de satisfacción determinaron que los períodos de tiempo en las respuestas de crédito son percibidos como ineficientes, lentos y de baja calidad, los clientes perciben que la Institución Financiera no hace los esfuerzos operativos necesarios para ofrecer servicios bancarios eficientes para sus clientes. (Revista Impacto, 2011).

Datos proporcionados por el personal que interviene en el proceso a febrero del 2013 indican que los tiempos de respuesta de una solicitud de crédito toma de entre 4 y 10

días en créditos con garantía personal y hasta 45 y 60 días en créditos con garantía hipotecaria. El proceso actual de solicitudes de crédito de los productos que la institución financiera ofrece no se encuentra automatizado y centralizado a través de una herramienta que permita controlar el proceso de inicio a fin, adicionalmente no se tiene ninguna herramienta que pueda soportar el uso efectivo de otras fuentes o canales que puedan gestionar una solicitud, como el caso de concesionarios que le permitan a la institución masificar sus productos financieros.

El principal afectado por estos problemas en el proceso de crédito es el cliente quien no recibe su dinero en un tiempo prudente.

A continuación se realiza un levantamiento de los problemas que se presentan a diario en cada área que interviene en el proceso de crédito, para esto se realizó observaciones del personal involucrado dentro del mismo logrando detectar los siguientes problemas:

- **Negocio**

Desconocimiento y falta de capacitación por parte del área comercial de las políticas, parámetros y tipos de productos que la institución maneja actualmente.

Rotación excesiva del personal que ocupa el puesto de Ejecutivo de Negocios lo cual provoca que los nuevos integrantes de estos puestos no tengan lineamientos claros de cómo enviar o generar un crédito lo cual provoca un

malestar al cliente al momento que el crédito no tenga una respuesta afirmativa.

Envío erróneo de los documentos habilitantes y de respaldo que el cliente entrega al Ejecutivo de Negocios para acceder a un crédito con la institución financiera, los documentos que se envían por parte comercial muchas de las veces se encuentra desactualizados o no tienen concordancia con el tipo de actividad que el cliente desempeña esto se puede evidenciar dentro de clientes que son Independientes.

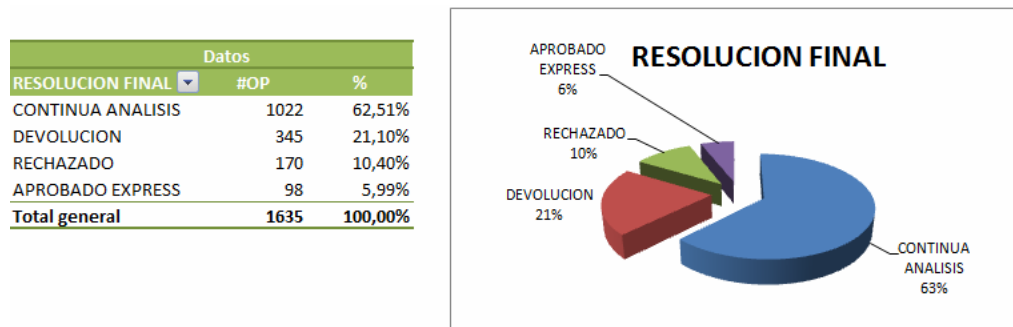
- **Front Operativo**

Digitalización Errónea de los documentos dentro del aplicativo Carpeta Electrónica, provoca que los documentos enviados al área de análisis no se lo encuentren y provoque reproceso para el área comercial.

- **Visado**

Mal ingreso de la información económica y demográfica presentada por el cliente dentro del sistema.

No existe una revisión completa de los documentos de respaldo enviados por el cliente, a continuación se muestra las estadísticas a Febrero del 2013 en donde se puede evidenciar el porcentaje y los principales motivos de devolución de las operaciones crediticias como indican las Gráficos N° 17 y Tabla N° 7 respectivamente.

**GRÁFICO N° 17: Resoluciones crédito subprocesso visado**

**Fuente:** Proceso Visado Institución Financiera Febrero 2013

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

**TABLA N° 7: Principales motivos de devolución visado**

Rótulos de fila	Cuenta de MotivoResultadoVisado
DOCUMENTOS NO DIGITALIZADOS	81
DATOS PERSONALES Y DE LOCALIZACION INCOMPLETOS	59
DATOS REFERENCIAS INCOMPLETAS (Laboral, Comercial, Bancaria)	45
JUSTIFICATIVOS DE INGRESOS INCOMPLETO / INCONSISTENTE (Laboral, Comercial, Bancaria)	38
SEGURO DE DESGRAVAMEN INCOMPLETO / INCONSISTENTE	33
DATOS EN ACTIVIDAD ECONOMICA INCOMPLETA	23
DECLARACION DE IMPUESTOS IVA / RISE / RENTA INCOMPLETO O INCONSISTENTE	14
CROQUIS DE DOMICILIO INCOMPLETO / INCONSISTENTE	12
TARIFARIO O COTIZADOR INCOMPLETO / INCONSISTENTE / SIN FIRMAS	11
TABLA DE AMORTIZACION VEHICULO NO NEGOCIABLE	8
REPORTE DE VISITA MAL ELABORADO	6
RUC INCOMPLETO / INCONSISTENTE	4
DOCUMENTOS MAL INDEXADOS	4
FIRMAS INCONFORMES / INCONSISTENTES	3
INFORMACION DE EJECUTIVO DE NEGOCIOS O DE SERVICIOS INCONSISTENTE	2
FORMULARIO DE PRESTATARIOS EXCLUIDOS INCOMPLETO / INCONSISTENTE	1
AUTORIZACION DE DEBITO NO REGISTRADA PARA PRODUCTOS REQUERIDOS	1
ALTERACION, REPIZAMIENTO O TACHONES EN LA INFORMACION	1
<b>Total general</b>	<b>346</b>

**Fuente:** Reportearía Proceso Visado Institución Financiera Febrero 2013

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

- **Verificación Telefónica**

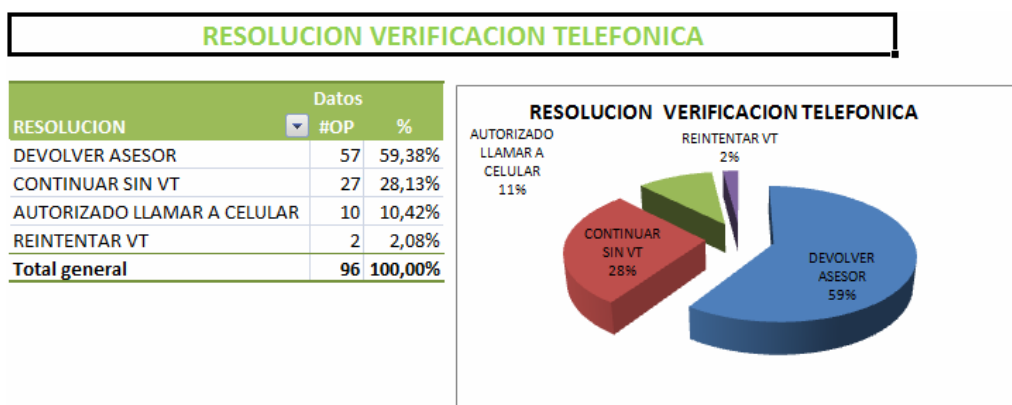
No se puede contactar con el cliente debido a que los teléfonos ingresados dentro de la solicitud de crédito son erróneos, lo cual imposibilita que la tarea continúe con el flujo.

Las referencias comerciales, familiares y personales se encuentran mal ingresadas dentro de solicitud de crédito.

El Gestor telefónico mucha de las veces no realiza la verificación telefónica y los datos ingresados en la ficha de validación de preguntas son erróneos.

No existe concordancia entre teléfono presentado y dirección ingresada dentro de solicitud de crédito ya que este se valida por la página web de consultas CNT, a continuación se muestra las estadísticas a Febrero del 2013 en donde se puede evidenciar el porcentaje y los principales motivos de devolución de las operaciones crediticias como indican las Gráficos N° 18 y Tabla N° 8 respectivamente.

**GRÁFICO N° 18: Resolución verificación telefónica**



**Fuente:** Reportaría Proceso Verificación Telefónica Institución Financiera Febrero 2013

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

**TABLA N° 8: Principales motivos de devolución VT**

RESOLUCION	#OP	%	MOTIVO
DEVOLVER ASESOR	17	29,82%	TELEFONOS EQUIVOCADOS Y/O LINEA AVERIADA Y/O SIN TONO MARCADO
	11	19,30%	CLIENTE NO CONTESTA
	7	12,28%	CLIENTE NO CONTESTA
	5	8,77%	TELEFONOS EQUIVOCADOS Y/O LINEA AVERIADA Y/O SIN TONO MARCADO
	4	7,02%	REFERENCIA LABORAL
	2	3,51%	CLIENTE NO CONTESTA
	2	3,51%	LINEA AVERIADA
	2	3,51%	TELEFONOS EQUIVOCADOS Y/O LINEA AVERIADA Y/O SIN TONO MARCADO
	1	1,75%	REFERENCIA LABORAL INDEPENDIENTE NO CONTESTA
	1	1,75%	FUERA HORARIO CONTACTO
	1	1,75%	LINEA AVERIADA
	1	1,75%	FUERA HORARIO CONTACTO
	1	1,75%	TELEFONO DE FAMILIAR
	1	1,75%	CLIENTE POLICIA Y/O MILITAR
	1	1,75%	CLIENTE NO CONTESTA
	57	100,00%	

**Fuente:** Reportaría Proceso Verificación Telefónica Institución Financiera Febrero 2013

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

Los datos utilizados en esta investigación son al mes de febrero del año 2013 ya que son los últimos obtenidos de la Institución Financiera por lo que agrega un punto de vista actual al análisis realizado.

- Análisis

En la Tabla N° 9 se pueden evidenciar los principales motivos de devolución de la etapa de análisis en donde se pudo identificar lo siguiente:

- Consideración Errónea de los ingresos presentados por el cliente.
- Sobreendeudamiento dentro del sistema financiero.
- Falta de revisión de políticas y parámetros bajo el manual de crédito.



**TABLA N° 9: Principales motivos de devolución**

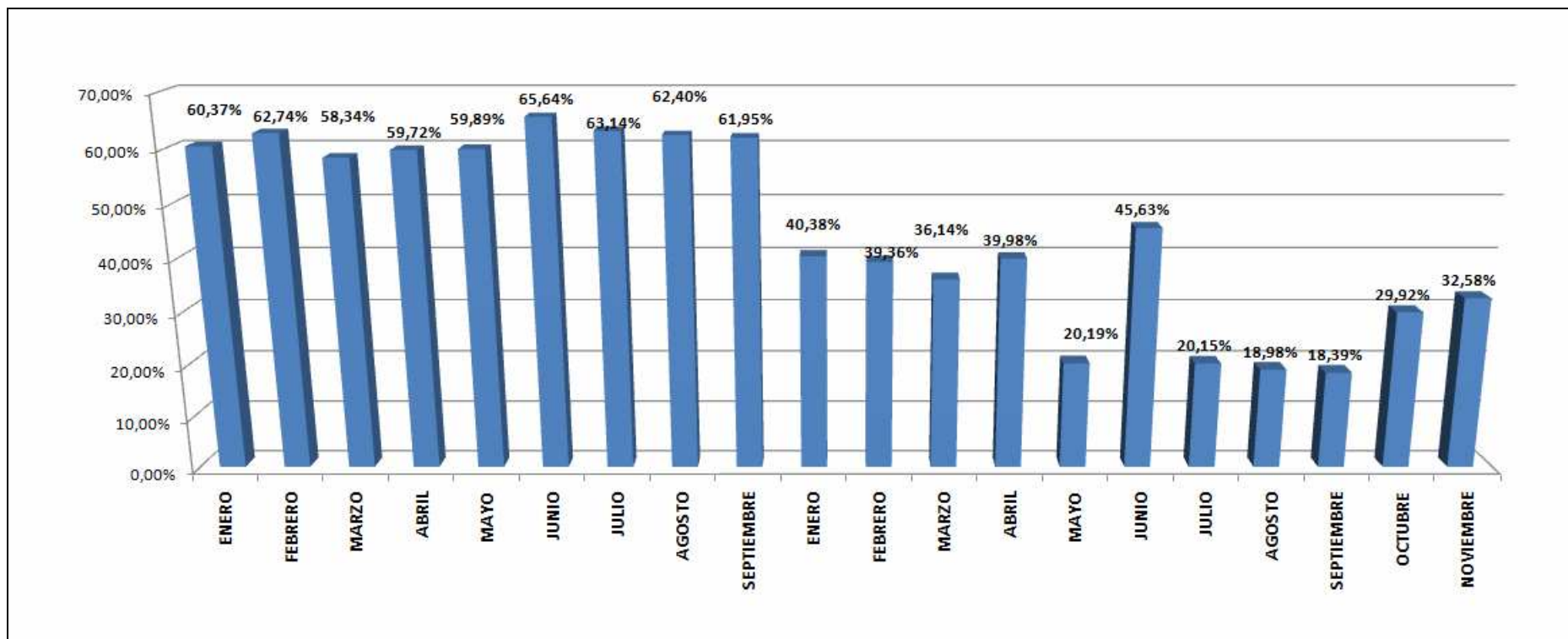
ResultadoAnálisis		APLAZADO	
		Datos	
		Valores	
RESOLUCION FINAL		OP	%
DOCUMENTACION NO RECIBIDA EN ANALISIS		36	29,51%
DOCUMENTOS SIN DIGITALIZAR		21	17,21%
ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS		18	14,75%
REFERENCIAS BANCARIAS		6	4,92%
MORA EN SECTOR REAL		5	4,10%
CROQUIS CON FIRMA DE GERENTE DE AGENCIA/FORMATO ESTABLECIDO		5	4,10%
DOCUMENTOS DE INDEPENDIENTES DUEÑO DE EMPRESA (RUC, IMPUESTO RENTA, IVA, REFERENCIAS COMERCIALES, CONSTITUCIÓN EMPRESA, PARTICIPAF		3	2,46%
NUT PERDIDO		3	2,46%
ROLES DE PAGOS INCOMPLETO Y/O DESACTUALIZADO		2	1,64%
LUGAR DE FINANCIAMIENTO Y CUOTA DE VEHÍCULOS (NO NEGOCIABLES) Y QUE NO CONSTAN EN SOLICITUD		2	1,64%
MORA BANCO PICHINCHA DIRECTOS E INDIRECTOS		2	1,64%
SIN REALIZAR AVALUO O REAVALUO		2	1,64%
ERROR EN TASA		2	1,64%
FORMATO DE AUTORIZACION POR SER PRESTATARIO EXCLUIDO		2	1,64%
REFERENCIA COMERCIAL POR ESCRITO		1	0,82%
ACTIVIDAD ERRONEA EN RUC		1	0,82%
CERTIFICADO DE TRABAJO		1	0,82%
INFORMES DE VISITAS MAL ELABORADOS		1	0,82%
INFORMACION DE INGRESOS INCOMPLETA		1	0,82%
ANEXO DE AFILIACIÓN DESACTUALIZADO		1	0,82%
CARTA DE CANCELACIÓN DEUDA		1	0,82%
AVALUO ORIGINAL Y/O CON FOTOS		1	0,82%
RUC PERSONAL O DE EMPRESA		1	0,82%
CARNÉ DE AFILIACIÓN AL IESS O MECANIZADO		1	0,82%
SOLICITUD CON FIRMAS INCONFORMES		1	0,82%
MORA OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS DIRECTOS E INDIRECTOS		1	0,82%
DOCUMENTOS ILEGIBLES		1	0,82%
<b>Total general</b>		<b>122</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Reportaría Proceso Verificación Telefónica Institución Financiera Febrero 2013

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

En el Gráfico N° 19 se puede evidenciar el comportamiento histórico que han tenido los reprocesos en los períodos 2011 – 2012 encontrando una disminución en los últimos meses del porcentaje por la disminución de la demanda de créditos que la institución ha sufrido por el ingreso del BIESS, el cual ha mostrado ser una competencia directa hacia la institución financiera en lo que se refiere a tasas de interés y plazos para el otorgamiento de créditos.

**GRÁFICO N° 19: Comparación anual 2011-2012 reprocesos análisis**



**Fuente:** Reportaría Proceso Análisis Institución Financiera

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

- **Legal**

Exceso de Tiempo en el trámite de constitución de Hipoteca al tratarse de crédito con garantía hipotecaria.

Demora en la entrega de los documentos habilitantes por parte de los Abogados Externos que forman parte de la Institución financiera.

Coordinar las acciones de las personas y sistemas en el contexto de los procesos.

Composición de soluciones a los diferentes problemas encontrados dentro del proceso.

Existiría un registro de los usuarios que intervienen dentro del proceso logrando así delegar responsabilidades.

Disminuir los tiempos muertos entre actividades que requieren la colaboración de varias personas, departamentos u organizaciones.

### **3.9.1 Requerimientos Internos**

Actualmente la institución financiera tiene el mayor porcentaje de clientes a nivel nacional, esta ventaja comercial se transforma en una debilidad operativa en relación a la competencia porque la hace una organización burocrática,

según la investigación realizada a nivel nacional se determinó que el 70% de clientes de la institución financiera investigada tiene cuentas bancarias y/o productos de crédito en otras instituciones financieras por causa del lento sistema operativo y el bajo nivel de respuesta en requerimientos de crédito. (Gutierrez, 2012).

Con el fin de cambiar estas percepciones de los clientes, la Institución está ejecutando procesos de mejora operativos para reducir los tiempos de respuesta a una solicitud de crédito y se ha tomado en cuenta requerimientos aportados por los clientes internos de cada área involucrados en el proceso crediticio, los mismos que se detallan en la Tabal N° 5:

Áreas y responsables:

- Negocio: Ejecutivo de Negocio, Gerente de Agencia.
- Riesgo: Analista de Riesgo.
- Operaciones: Front Operativo: Jefe de Servicio.
- Operaciones: Back Operativo: Operador Call Center, Visado, Custodia.
- Legal: Abogado.

**TABLA N° 10: Matriz de requerimientos**

<b>Código</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Área</b>
R01	Personalizar documentos a solicitar al cliente, con opciones genéricas que puedan ser asociadas a un producto en particular.	Negocio
R02	Potencializar el uso de parámetros básicos de operaciones de crédito tales como: tasa de interés, plazo, montos, costos, impuestos, gastos asociados, garantías parametrizables en base a la segmentación del cliente.	Todas las áreas
R02	Validación de referencias: El proceso de verificación de referencias en la solicitud de crédito debe transcurrir de forma paralela al momento que el cliente reúne los documentos habilitantes para calificar al crédito. Esto con el objetivo de optimizar y maximizar el tiempo empleado por los asesores de crédito y ejecutivos de riesgos porque de esta manera se afinaría el seguimiento a los clientes de mayor potencial crediticio. El ejecutivo que realice la validación de referencias debe tener la capacidad suficiente para determinar los clientes con mayor probabilidad de acceder al crédito a través de la confirmación de datos proporcionados por el cliente solicitante, así se evitaría invertir tiempo y recursos en clientes que no cumplen con los parámetros establecidos en las políticas crediticias.	Back Operativo: Call Center
R03	Dar acceso a todas las áreas inmersas en el proceso de crédito al sistema de verificación y validación para que los implicados conozca la evolución en el flujo del proceso. Esto con el objetivo principal de permitir a los involucrados estén atentos al flujo de una solicitud para obtener a detalle el tiempo de demora que ha tomado la revisión de la solicitud en cada área y de esta forma implantar mejoras en los cuellos de botella del proceso.	Todas las áreas
R04	En coordinación con lo mencionado en el punto anterior, es importante y trascendental manejar una única plataforma informática para que todos los intervinientes puedan navegar sin tener que salir de una u otra aplicación o del sistema para ingresar datos concernientes al proceso de crédito y evitar agujeros de tiempo invertido que demore el flujo de las solicitudes ingresadas al sistema.	Todas las áreas

<b>Código</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Área</b>
R05	Detectar de manera anticipada a los clientes que requieren de exámenes médicos, generando la alerta necesaria al asesor correspondiente para que se ponga en contacto con el asesor de seguros y el cliente, para así adelantar el proceso operativo para que se realicen los exámenes y esto no sea causa de retraso al momento de desembolsar el crédito.	Negocios
R06	Posteriormente a la aprobación del crédito es importante que los contratos y demás documentos con los que se instrumenta la operación puedan generarse directamente en cada agencia en la que solicita el cliente, con el objetivo de mantener la línea de contacto del cliente y el asesor de negocios que lo atendió desde el principio del proceso de crédito, en términos de servicio al cliente es importante fortalecer los lazos de participación entre asesor y cliente, con posterior generación de nuevos negocios para la institución financiera.	Operaciones
R07	Permitir que cada uno de las funcionarios y empleados que intervienen en el proceso de crédito puedan recibir notificaciones vía correo electrónico con el objeto de cumplir los escalamientos automáticos que sean parametrizados en base a ente y tiempo. Un ejemplo importante es la baja de una solicitud una vez que haya pasado más de 3 meses inactiva.	Todas las áreas
R08	Asignar eficientemente el flujo de operaciones en base a la carga de trabajo, es decir mandar las solicitudes a los analistas que menos carga operativa tengan en sus flujos de trabajo para permitir que los procesos fluyan de acuerdo a los presupuestos de tiempo asignados en un inicio entre el asesor de negocios y el cliente.	Riesgo
R09	Mantener información estadística e histórica de los clientes que han participado en procesos anteriores y determinar cuáles fueron las razones de la negación del crédito, para que los analistas tengan esta información a su alcance y sirva como insumo para el proceso de toma de decisión de la solicitud.	Riesgo
R10	Que se pueda automatizar la elaboración del “medio de aprobación”, el cual es el resumen de los principales datos del crédito, para que pueda utilizar el asesor ya que el físico se guarda en custodia en la carpeta del cliente.	Custodia, Riesgo, Operaciones
R11	Que se digitalice toda la documentación para mejorar el proceso de digitación de la información y el flujo de documentación	Visado

**Fuente:** Requerimientos Clientes Internos

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

Como se demuestra en la matriz de requerimientos para el proceso, la mayoría se enfocan en un mejoramiento del sistema tecnológico actual, sin embargo para definir una nueva herramienta o un mejor sistema tecnológico es importante encontrar un proceso más óptimo que cumpla con los requisitos del cliente y del negocio, para después automatizarlo.

### **3.9.2 Análisis FODA del Proceso de Crédito**

Para detectar los puntos críticos del proceso de crédito, es necesario utilizar un proceso válido para diagnosticar problemas y plantear soluciones. En este caso, es pertinente utilizar el Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta analítica, también conocida como DOFA o SWOT, y significa, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una empresa, organización o proceso interno, en base a expectativas presentes y/o futuras, siendo externas las oportunidades y amenazas (OA), e internas las fortalezas y debilidades (FD), esta metodología tiene grandes aplicaciones en todos los niveles de la empresa.

Al elaborar el análisis FODA, se debe enfocar en los puntos claves y priorizarlos según el interés estratégico de la empresa. Los resultados obtenidos a través del análisis FODA, son de gran interés porque establecen estrategias combinando factores externo e internos para involucrarlos en la solución de los problemas planteados.

Para el tema de investigación, el análisis FODA se realizó en base a entrevistas con el personal involucrado en todos los niveles de gestión, desde operativos hasta las jefaturas de las áreas de negocios, análisis de riesgo, visado operativo, verificación telefónica y legal. De esta manera se detalla el desarrollo de los siguientes puntos:

1. Matriz de Análisis Interno, describiendo las fortalezas y debilidades del proceso de crédito.
2. Matriz de Análisis Externo, detallando las oportunidades y amenazas del proceso mencionado.
3. Estas matrices contienen la siguiente información:
  - Factores son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
  - Descripción contiene una ampliación de la información proporcionada en la columna factores.
  - Nivel de impacto se divide en alto, medio y bajo, se califica a cada factor según su nivel de incidencia en el proceso evaluado.
  - Porcentaje relativo es el peso ponderado de cada factor de acuerdo al nivel de impacto.



- Calificación se otorga de acuerdo al nivel de incidencia de los factores en el proceso de crédito analizado.
- Resultado ponderado es el puntaje final de cada factor tomando en cuenta nivel de impacto, porcentaje relativo y calificación.

4. Con estos criterios se obtiene las siguientes matrices:

**TABLA N° 11: Matriz análisis interno: Fortalezas**

FORTALEZAS					PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	RELATIVO		
1. Recursos financieros disponibles	El banco tiene los recursos financieros para realizar inversiones para mejorar procesos de crédito	X			25,0%	5	1,25
2. Conocimiento problemas por alta gerencia	Los encargados de tomar decisiones conocen de los inconvenientes operativos en la generación de crédito y tienen la voluntad de solucionar el asunto		X		20,0%	3	0,6
3. Institución financiera amplia trayectoria en el mercado	El banco tiene una excelente presencia de marca			X	10,0%	1	0,1
4. Presencia comercial a nivel nacional	Es el banco con mayor presencia nacional y el de mayor tamaño y número de operaciones crediticias			X	10,0%	1	0,1
5. Experiencia crediticia	El banco tiene la experticia en el proceso de crédito y sus directivos conocen ampliamente del negocio bancario	X			25,0%	5	1,25
6. Diversidad de productos financieros disponibles	Productos financieros cubren demanda de clientes			X	10,0%	1	0,1

**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

**TABLA N° 12: Matriz análisis interno: Debilidades**

DEBILIDADES					PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	RELATIVO		
1. Errores operativos en el proceso crédito	Excesivo número de errores retrasa el proceso de crédito y demora en la respuesta al cliente	X			20,0%	5	1
2. Cuellos de botella en las jefaturas	Las jefaturas tiene excesiva carga operativa y no despachan documentos de crédito	X			20,0%	5	1
3. Funcionarios de las agencias no conocen el proceso de crédito	En las agencias existe confusión en los productos y procesos de crédito	X			20,0%	5	1
4. Alta rotación del personal	La inestabilidad en los cargos genera bajo nivel de empoderamiento del proceso de crédito		X		10,0%	3	0,3
5. Personal con poca experiencia bancaria	La contratación de personal joven con poca experiencia en laboral y bancaria		X		10,0%	3	0,3
6. Mala información proporciona al cliente por los funcionarios del banco	Los funcionarios desconocen el proceso y en algunos casos confunden al cliente		X		10,0%	3	0,3
7. Falta de difusión de los Manuales de Crédito	Los funcionarios no conocen a detalle los manuales en especial cuando suceden inconvenientes operativos		X		10,0%	3	0,3

**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

**TABLA N° 13: Matriz análisis externo: Oportunidades**

OPORTUNIDADES					PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	RELATIVO		
1. Alta demanda de créditos	La estabilidad económica del país impulsa el consumo a través del endeudamiento privado	X			30,0%	5	1,5
2. Situación económica estable del país	La economía ecuatoriana atraviesa por proceso de estabilidad por diversos factores		X		20,0%	3	0,6
3. Estabilidad en el mercado de las tasas de interés	Las tasas de interés activas no han variado excesivamente en los últimos años esto incentiva el crédito			X	10,0%	1	0,1
4. Herramientas tecnológicas disponibles	El mercado tecnológico es amplio y versátil con soluciones informáticas que facilitan los procesos de las organizaciones	X			30,0%	5	1,5
5. Crecimiento del sector inmobiliario y constructor	El sector constructor tiene condiciones favorables para su crecimiento y aumento demanda de crédito hipotecario			X	10,0%	1	0,1

**Fuente:** Investigación aplicada  
**Elaborado por:** Eduardo Cadena

**TABLA N° 14: Matriz análisis externo: Amenazas**

AMENAZAS					PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	RELATIVO		
1. Competencia respuesta más rápida de crédito	Los tiempos de respuesta a la solicitud de crédito son menores en la competencia	X			30,0%	5	1,5
2. Regulación legal al sector financiero por parte del Gobierno	El gobierno busca limitar las comisiones de las instituciones financieras		X		20,0%	3	0,6
3. Créditos BIESS con condiciones flexibles	BIESS ha ganada mercado de crédito hipotecario con condiciones accesibles y flexibles para sus afiliados	X			30,0%	5	1,5
4. Imagen pública de banco excesiva demora tramites	Los clientes ven al banco como demoroso y burocrático en todos los procesos bancarios		X		20,0%	3	0,6

**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

5. Con las calificaciones de los factores se establece la Matriz FODA según orden de ponderación:

**TABLA N° 15: Matriz FODA según orden de ponderación**

<b>POSICIÓN</b>	<b>FORTALEZAS</b>
1	1. Recursos financieros disponibles
2	5. Experiencia crediticia
3	2. Conocimiento problemas por alta gerencia
4	3. Institución financiera amplia trayectoria en el mercado
5	4. Presencia comercial a nivel nacional
6	6. Diversidad de productos financieros disponibles
	<b>DEBILIDADES</b>
1	1. Errores operativos en el proceso crédito
2	2. Cuellos de botella en las jefaturas
3	3. Funcionarios de las agencias no conocen el proceso de crédito
4	4. Alta rotación del personal
5	5. Personal con poca experiencia bancaria
6	6. Mala información proporciona al cliente por los funcionarios del banco
	<b>OPORTUNIDADES</b>
1	1. Alta demanda de créditos
2	4. Herramientas tecnológicas disponibles
3	2. Situación económica estable del país
4	3. Estabilidad en el mercado de las tasas de interés
5	5. Crecimiento del sector inmobiliario y constructor
	<b>AMENAZAS</b>
1	1. Competencia respuesta más rápida de crédito
2	3. Créditos BIESS con condiciones flexibles
3	2. Regulación legal al sector financiero por parte del Gobierno
4	4. Imagen pública de banco excesiva demora tramites

**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

6. Posteriormente, se desarrolla la Matriz de Aprovechabilidad donde se combinan fortalezas y oportunidades para determinar los puntos fuertes del proceso y establecer las estrategias para potenciar estas ventajas. Se define la combinación adecuada entre fortalezas y oportunidades calificando su nivel de incidencia entre cada una de éstas.

**TABLA N° 16: Matriz de aprovechabilidad**

		1	2	3	4	5							
OPORTUNIDADES		1. Alta demanda de créditos	4. Herramientas tecnológicas disponibles	2. Situación económica estable del país	3. Estabilidad en el mercado de las tasas de interés	5. Crecimiento del sector inmobiliario y constructor	POSICIÓN						
FORTALEZAS													
1	1. Recursos financieros disponibles						3	5	3	1	1	13	1
2	5. Experiencia crediticia						3	3	1	1	1	9	2
3	2. Conocimiento problemas por alta gerencia						3	3	1	1	1	9	2
4	3. Institución financiera amplia trayectoria en el mercado						3	1	1	1	1	7	3
5	4. Presencia comercial a nivel nacional						3	1	1	1	1	7	3
6	6. Diversidad de productos financieros disponibles						3	1	1	1	1	7	3
POSICIÓN		18	14	8	6	6	POSICIÓN						
		1	2	3	4	5							

**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

7. De igual manera, se desarrolla la Matriz de Vulnerabilidad donde se combinan debilidades y amenazas para determinar los puntos débiles del proceso y establecer las estrategias para contrarrestar estas limitaciones. Se define la combinación adecuada entre debilidades y amenazas calificando su nivel de incidencia entre cada una de éstas.

**TABLA N° 17: Matriz de vulnerabilidad**

		1	2	3	4		
AMENAZAS		1. Competencia respuesta más rápida de crédito	3. Créditos BIESS con condiciones flexibles	2. Regulación legal al sector financiero por parte del Gobierno	4. Imagen pública de banco excesiva demora tramites	POSICIÓN	
DEBILIDADES							
1	1. Errores operativos en el proceso crédito	5	1	1	3	10	1
2	2. Cuellos de botella en las jefaturas	3	1	1	3	8	2
3	3. Funcionarios de las agencias no conocen el proceso de crédito	5	1	1	3	10	1
4	4. Alta rotación del personal	3	1	1	1	6	4
5	5. Personal con poca experiencia bancaria	3	1	1	1	6	4
6	6. Mala información proporciona al cliente por los funcionarios del banco	3	1	1	3	8	3
POSICIÓN		22	6	6	14	POSICIÓN	
		1	3	4	2		

**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaborado por:** Eduardo Cadena



8. Definidas las Matrices: FODA, Aprovechabilidad y Vulnerabilidad, se establecen las principales factores para definir las estrategias a implementar, esto se detalla en la Tabla N° 18:

**TABLA N° 18: Principales factores para definir las estrategias a implementar**

ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR	FACTORES INVOLUCRADOS			
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
CAPACITACIÓN A LOS INVOLUCRADOS	Experiencia crediticia	Errores operativos en el proceso de crédito		Desconocimiento del procedimiento y políticas de crédito
DISMINUCIÓN DEL TIEMPO EMPLEADO EN PROCESAR SOLICITUD DE CRÉDITO			Alta demanda de créditos	Competencia respuesta más rápida de crédito
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Conocimiento de la alta gerencia de los problemas	Cuellos de botellas en las jefaturas		
MEJORAMIENTO DE PROCESOS CRÍTICOS		Funcionarios de las agencias no conocen proceso de crédito		Imagen pública de banco excesiva demora tramites crédito
SOPORTE TECNOLÓGICO	Recursos financieros disponibles		Herramientas tecnológicas disponibles	

**Fuente:** Investigación aplicada  
**Elaborado por:** Eduardo Cadena

### **3.9.3 Descripción de Estrategias de Mejoramiento**

Una vez que se realizó la matriz del análisis FODA se determinó a través de las estrategias cinco variables de mejoramiento en base a factores involucrados como las Fortalezas, debilidades, Oportunidades y Amenazas, que se pueden incorporar o sustituir sea el caso dentro del proceso de calificación de crédito:

#### **Variable Capacitación:**

La variable de la capacitación propone que todo el personal involucrado en el proceso de crédito deberá conocer minuciosamente los componentes de su área y de las otras áreas involucradas en el flujo grama de crédito. Tener conocimiento certero de las políticas de crediticias ahorra recursos de tiempo y financieros a la institución financiera y a los clientes porque se evita llevar adelante gestiones que no tendrán un final esperado por no cumplir con los requerimientos de la institución en cuanto a ingresos, tiempo de trabajo, etc.

#### **Variable Disminución del tiempo:**

La variable de disminución de tiempo plantea eliminar los tiempos de entrada de solicitudes al sistema informático, ya que se requiere que una vez ingresados los datos del cliente tanto asesor como analista de riesgos extraigan directamente del sistema los datos para proceder con la precalificación y aprobación del crédito.

Un mejor nivel de precalificación del perfil del cliente permitirá reducir tiempo de respuesta y dar una contestación rápida al cliente ya que se debe realizar el análisis una vez que este visada la información en el sistema.

Se reducirá tiempo también al ejercer mayor control al asesor de negocios para que éste entregue la documentación a ser revisada por el área de riesgos y evitar reproceso por carencia de envío de documentos.

### **Variable de Asignación de Responsabilidades**

Dar al Ejecutivo de Negocios más responsabilidad en el visado de las solicitudes, esta es una parte esencial en el proceso de crédito, ya que en base a este visado se ingresa los datos de la solicitud en el sistema, de igual manera el Ejecutivo de Negocios será el primer filtro para identificar al cliente que requerirá exámenes médicos por su perfil, para la cual se contactará con el asesor de seguros y cliente respectivo para coordinar este procedimiento paralelo a la aprobación del crédito.

El Jefe de Servicios será la persona encargada de revisar el visado de información en el sistema con esta asignación se eliminará la tarea de visado de todas las solicitudes en la matriz.

### **Variable Mejoramiento de procesos críticos**

Uno de los mayores problemas del proceso de crédito es la falta de medidas de control y supervisión en el asunto, esto origina que se realicen operaciones de

reproceso sin inspección. Para subsanar este inconveniente es necesario emitir reportes que permitan conocer las causas y origen de los casos de reproceso, por lo que la propuesta se enmarca en que el Ejecutivo o Asesor de Negocios realice una mejor y completa gestión en el envío de documentos, no deberían existir documentos faltantes que demoren el proceso o generen un reproceso en el flujo.

La primera medición en el proceso establecida como crítica será la medición del número de veces que un asesor duplique el envío de documentación por falta de documentos en el primer proceso, enmendaduras o solicitud incompleta.

Con este registro se podrá mantener un mejor control en los puntos de venta de crédito (agencias) y se realizará un seguimiento adecuado a los asesores de negocio al entregar un reporte semanal o quincenal de los Gerentes de Agencia para medir la eficiencia operativa de sus supervisados.

Otro proceso crítico es el tiempo de respuesta en el proceso de crédito de los analistas y verificadores telefónicos (call center). Para realizar una mejor gestión en ésta ejecución debe existir un mayor control en el tiempo de entrada y salida de la solicitud. Plantear un tiempo máximo de entrega de cada solicitud en base a un promedio de demora en cada paso involucrado a los analistas y verificadores. Implementar una hoja de ruta en la que se registre el tiempo de procesamiento con la firma de responsable de cada proceso y su supervisor para lograr una mayor gestión de calidad del proceso de crédito.

**Variable: Soporte Tecnológico**

El mejoramiento de procesos requiere de una herramienta tecnológica adecuada que permita controlar todos los procesos de negocio y evaluar los riesgos inherentes a la gestión del crédito.

Dentro del mapa de procesos se observó que la originación de cartera es la actividad que genera más ingresos a la Institución Financiera por lo que la automatización de este proceso y la implementación de una herramienta efectiva permitirá un alto nivel de competitividad en el mercado, además de beneficios como la reducción de costos, mayor control del proceso de crédito, variabilidad del mismo y sobre todo la disminución de los tiempos de respuesta del proceso de crédito.

De esta manera la Institución en busca de una continua mejora de sus procesos de negocio optó por incluir en su negocio a una herramienta efectiva como es el BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) como una nueva metodología que permita optimizar los procesos y cumplir con el objetivo propuesto en los capítulos anteriores.

## **4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO CRÉDITO SEGMENTO DE PERSONAS A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA BPM**

### **4.1 ANTECEDENTES TECNOLÓGICOS**

El mundo actual demanda de la utilización de tecnologías de información más efectivas pues el uso de estos sistemas (Enterprise Resource Planning – ERP; Customer Relationship Management – CRM; Business Process Management BPM; etc.) están enfocados en el desarrollo de actividades, elementos y procesos que permitan a las empresas obtener ventajas tanto competitivas como estratégicas dentro del mercado. Según Suárez y Alonso (2010) los principales objetivos que la implementación de los sistemas de información en una empresa cumple son:

- Automatizar los procesos operativos
- Proporcionar información de apoyo para la toma de decisiones
- Lograr ventajas a través de su implementación y uso.

Estos objetivos a través de varios indicadores permiten aportar con información oportuna para la toma de decisiones tanto para nivel gerencial, mandos medios, jefaturas y personal que se encuentra involucrado en el desarrollo de procesos.

#### **4.1.1 Importancia de la Tecnología**

La tecnología a través de la historia ha jugado un papel preponderante en el desarrollo y gestión de las empresas, permitiéndoles a través de su uso mejorar y optimizar recursos administrativos y operativos.

La innovación y emprendimiento por parte de las empresas ha sido un punto crucial para que el desarrollo de las tecnologías de la información avance a pasos agigantados producto de un cambio drástico en la metodología de los procesos, pues el interés de la organización ya no solo es el desarrollo de un software que automatice determinadas actividades individuales sino que por el contrario la automatización de todo el proceso de negocio sería su gran objetivo final ya que en gran medida de esto depende su nivel de competitividad. (Suárez y Alonso, 2010).

Según Suárez y Alonso (2010) las tendencias en los sistemas de información han ido transformándose a través de los tiempos como se puede observar:

- De programación a ensamble de módulos
- De orientación a datos a orientación a procesos
- De diseño al rediseño y crecimiento orgánico

Los primeros sistemas de información basaron su uso en la automatización de tareas y aplicaciones a través de subsistemas complejos, a partir de los cuales surgen las bases de datos, las organizaciones empezaron a diseñar un modelo

de datos sobre el cual se construían aplicaciones y éstas acudían a la base de datos central para cualquier tratamiento, esto permitía un mayor control de datos y seguridad de los mismos, las aplicaciones eran más fáciles de diseñar y más ligeras ya que no eran necesarios muchos módulos de gestión de datos. Esto sirvió de base para que en la década de los 80's las organizaciones levantaran las aplicaciones ya no para toda la empresa sino que diseñaban y desarrollaban aplicaciones por áreas, esto ya representó una gran avance para la gestión de las organizaciones pero al mismo tiempo suponía un problema al existir la falta de integración de todos los datos generados por la organización. (Soto & Fernández, 2006).

Las técnicas tradicionales identificaban los requisitos como casos de uso, éstos ofrecían buen funcionalidad pero perdían relación con el entorno ocasionando ineficacia y pérdida de eficiencia en el desarrollo, en cambio en el modelado de los procesos se identifican cada proceso de negocio a través del cual se obtiene una amplia visión del negocio y de las relaciones existentes con el entorno, adaptándose a las necesidades del cliente y de la empresa.

Según los autores Soto & Fernández (2006) el modelado de procesos es una técnica que adquirió muchísima importancia tal es así que las organizaciones se apoyaron en aplicaciones que buscaban soluciones a las gestiones empresariales entre las cuales se citan:

- Planeación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning – ERP).



- Gestión de Relación con el Cliente (Customer Relationship Management – CRM).
- Business Process Management BPM

Esta última tecnología vino a llenar la necesidad de cambio que las organizaciones requieren cuyo principal objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio. (Soto & Fernández, 2006).

Actualmente la Institución Financiera maneja varios aplicativos tecnológicos, los mismos que se describen brevemente a continuación:

**Creditos.com:** Aplicativo donde se registra la información y el proceso que se realiza entre el Banco, registra y controla la información que se lleva en cada uno de los procesos para otorgar créditos.

**Asesores.com:** Es utilizada en cada una de las agencias por asesores, jefes de soporte, la misma que les brinda información muy importante sobre clientes y tomar decisiones adecuadas. / Herramienta para conocer la información del cliente

**Portal:** Se registran los eventos o pasos en una tabla de transacciones que tenga datos básicos. Integración con el sistema que distribuye la carga a los usuarios.

**Lista de Observados:** Programa integral de Prevención de Lavado de activos tiene como objeto mejorar de validación de las Listas de Observados de uso interno, con el propósito de precautelar los intereses de la institución y de sus clientes, a través de un adecuado manejo de riesgo.

**Riesgo Global:** Es una recopilación y consolidación de información interna y externa que permita a la institución normar, orientar y minimizar el riesgo financiero y crediticio que puede asumir la misma.

**Bancks Link:** Es un aplicativo que permite a los funcionarios evidenciar movimientos, saldos promedios, historial de cuentas y pago de cheques que cada cliente mantiene dentro de la institución financiera.

**Credit Report:** Sistema que permite evidenciar la información crediticia que mantiene los clientes en el sistema financiero (Buró de Crédito), previo a una autorización del mismo.

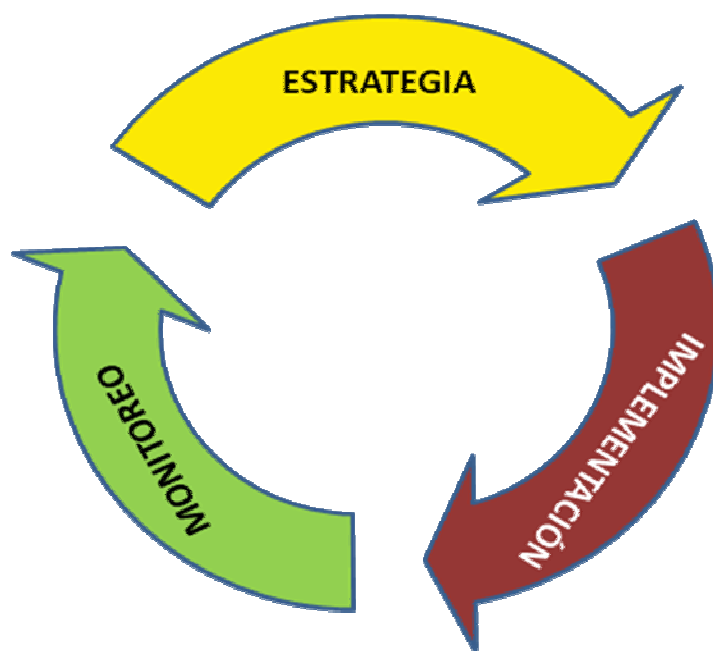
#### 4.2 BPM (BUSSINES PROCESS MANAGEMENT)

Se define al Business Process Management (BPM) a un sistema de gestión que busca la mejora continua del funcionamiento de las actividades empresariales mediante la identificación y selección de procesos buscando la mejora de los mismos tomando como base la estrategia de la organización asegurando la misión de la empresa a su vez alineada a la visión empresarial. (Club BPM, 2011).

El BPM combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso enfocadas en fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. (Garimella, Williams, & Lees, 2008).

El BPM al ser una herramienta de mejora debe estar alineado con la estrategia empresarial y debe ir conjuntamente de la mano con la gestión de las áreas de: Recursos Humanos, la gestión financiera, la gestión de la información, la gestión de calidad ya que esto permitirá alcanzar los resultados planteados por la empresa. (Club BPM, 2011).

**GRÁFICO N° 20: Bussines Process Management**



**Fuente:** Proyecto Core  
**Elaborado por:** Eduardo Cadena

#### **4.2.1 Dimensiones del BPM**

El BPM busca mirar el extenso mundo de una compañía a través de tres dimensiones esenciales (Garimella, Williams, & Lees, 2008):

**El Negocio: La dimensión del Valor**

Es importante mencionar que a través de la dimensión del negocio como una dimensión de valor tanto para los clientes como para las personas implicadas en la buena marcha del negocio (empleados, directivos accionistas, etc.) el BPM facilita directamente la consecución de los resultados, mejora de la productividad, incremento de la fidelidad y satisfacción del cliente y niveles elevados de eficiencia del personal. (Garimella, Williams, & Lees, 2008).

**El Proceso: La dimensión de Transformación**

A través de ésta dimensión se trata de crear valor por medio de actividades estructuradas llamadas procesos. Los procesos operacionales permiten transformarlos recursos en productos o servicios tanto para los clientes de la empresa o consumidores finales. Mientras más efectiva sea la transformación de los procesos con mayor éxito se creará valor a cada actividad produciendo menos errores y los que existan serán solucionados a la brevedad posible.

El BPM a través de ésta dimensión fomenta un incremento en la efectividad de los procesos mediante la automatización paulatina y permite que se adapte al usuario, al tipo de información y sistemas, pues a diferencia de las herramientas del pasado BPM no impone la automatización a través de sistemas de control rígidos e improductivos centrados en dominios funcionales. En su lugar, BPM permite la respuesta y adaptación continuas a eventos y condiciones de mundo real y en tiempo real. (Garimella, Williams, & Lees, 2008).

### **La gestión: La dimensión de capacitación**

La gestión es la dimensión de capacitación porque a través de la gestión se pone a las personas y a los sistemas en un continuo estado de acción en pos de los fines y objetivos del negocio.

Para la gestión, los procesos son las herramientas con las que se forja el éxito empresarial. BPM permite juntar todos los sistemas, herramientas y técnicas de desarrollo de procesos en un sistema completo que la facilidad de poder dirigirlo y afinarlo a los requerimientos de la empresa para alcanzar el objetivo deseado. (Garimella, Williams, & Lees, 2008).

#### **4.2.2 Objetivos del BPM**

Según los autores Garimella, Williams, & Lees (2008) los objetivos básicos que plantea la implementación del BPM son los siguientes:

- **Agilidad o capacidad de respuesta a cambios:** Ante las constantes estrategias que hoy en día las empresas implementan con el fin de mejorar sus negocios y ante el aparecimiento de nuevos clientes, nuevos modelos de negocio, nuevas plataformas de negocio, nuevos estándares, etc. BPM pretende que las organizaciones se adapten a este cambio y aporten nuevos productos y servicios de forma ágil adaptando sus procesos a los cambios que exige la demanda del mercado.

- **Gestión de los procesos de principio a fin:** Uno de los objetivos del BPM es proveer un mecanismo que permita integrar procesos, personas e información y facilite a la organización un mejor control de gestión y monitoreo de las actividades del negocio. El BPM ayudará a que los directivos obtengan información en tiempo real de los procesos de su empresa y de los procesos de sus proveedores y clientes a través de la correlación de datos de sistemas situados dentro y fuera de la organización.
- **Conseguir la implementación de los procesos a partir de modelos orientados al negocio:** Anteriormente los modelos de procesos utilizaban herramientas que proporcionaban guías para que los desarrolladores construyan modelos utilizando diferentes herramientas, BPM busca que las organizaciones tengan establecida una estrategia a partir de la cual se generarán modelos de implementación, utiliza modelos de formales que sirven para automatizar la gestión de procesos pero independientemente de la plataforma de computación, permitiendo que la creación, modificación y optimización de los procesos se desarrollen de una forma ágil y oportuna y su crecimiento en la dirección correcta.

#### 4.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Al manejar la Institución un gran número de procesos es normal que existan deficiencias que impidan el adecuado control y gestión de los procesos, de tal manera que como parte del proceso de mejoramiento requiere implementar un sistema que

apalanque la gestión por procesos de negocio, más conocido como BPM, el cual ha superado ampliamente las funcionalidades básicas que anteriormente brindaban los sistemas Workflow, siendo éstos últimos simples definidores del flujo de los procesos o el flujo de los documentos del proceso, pero cuyos usuarios deben finalmente salir hacia las otras aplicaciones de la empresa para cumplir con las actividades y regresar al Workflow para concluir las y continuar con el flujo.

Esta funcionalidad en el BPM es transparente ya que el usuario navega por la plataforma realizando las actividades de flujo definidas y el sistema controla automáticamente que se hayan cumplido las reglas de negocio con las cuales fue parametrizado el mismo. Esta característica puede ser lograda por el BPM debido a que éste debe ser montado sobre la plataforma tecnológica de la empresa y a través de varias interfaces, lograr la conexión con las distintas bases de datos que contienen la información de clientes, central de riesgos, cuentas, créditos, garantías, etc., misma que es necesaria para cumplir con toda la parametrización definida para el control automático del proceso.

La institución ha puesto especial énfasis en cambiar su plataforma tecnológica con el fin de superar estos problemas y considera como una alternativa de solución para alcanzar la meta establecida la implementación de la herramienta tecnológica denominada BPM (Business Process Management) herramienta que optimizará y mejorará el proceso organizacional en forma gradual y permitirá a la Institución aprender y experimentar los beneficios de una arquitectura orientada a servicios (SOA) dentro de sus procesos transversales de negocio, con el objetivo de estandarizar y optimizar su gestión y agilizar sus tiempos de espera.

Una vez que la Institución adquiriera la solución, el reto inicial será lograr un conocimiento de su propio negocio, en término de los procesos que maneja (identificación y mapeo de los procesos críticos de negocio). Para conseguirlo será fundamental involucrar y lograr un compromiso de alto nivel de las áreas de negocio, legal, finanzas, custodia, servicios, operaciones, sistemas y de los directivos con el fin de que esta implementación sea un éxito. Durante esta fase también será importante el apoyo y alto nivel de conocimiento en la solución que deberá ser aportado por la empresa que proporcionará la herramienta BPM.

#### 4.4 AURAPORTAL BPM MODELER

La herramienta AuraPortal BPM modeler es una plataforma que permite diseñar y ejecutar con gran facilidad y sin necesidad de añadir programación todos los procesos sean estos complejos o no que una organización mantiene, ya que el mismo controla de manera automática el flujo de principio a fin mediante un core BPM que contiene tres módulos que se describe a continuación: (AuraPortal, 2012).

- Procesos: Controla el BPM (Business Process Management) o Gestión por Procesos.
- Intranet/ Extranet: Gestiona las comunicaciones entre empleados y también con clientes, proveedores y otros agentes externos mediante un sistema de ‘workflow’ de gran potencia.
- Gestión Documental: Gestiona de manera integrada y global todos los documentos (textos, imágenes, vídeos, etc.) de la organización.



#### 4.4.1 Simbología BPMN

Auraportal utiliza la diagramación standard BPMN (Business Process Modeling Notation) para modelizar sus procesos se considera como el más moderno y aceptado en la actualidad, utiliza tres categorías de objetos para dibujar los modelos: Actividades, Eventos y Compuertas.

- Actividades: Comprende las Tareas (Personales y de Sistema), y los Subprocesos (Conjunto que pueden funcionar como una unidad operativa independiente dentro de un proceso), en el Gráfico N° 21, se muestran algunos su notación.

**GRÁFICO N° 21: Tareas AuraPortal**



**Fuente:** Tareas AuraPortal (Guía BPMModeler, 2012)

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

- Eventos: Controlan el comienzo y el final de las corrientes de los diferentes flujos de los procesos en los hilos según están situados, en la Gráfico N° 22, se muestra su notación.

**GRÁFICO N° 22: Eventos AuraPortal**



**Fuente:** Eventos AuraPortal (Guía BPMModeler, 2012)

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

- Compuertas: Se encargan de redirigir la corriente entre los hilos del proceso según su configuración y condición, existen dos tipos divergentes y convergentes en la Gráfico N° 22, se muestran su notación.

**GRÁFICO N° 23: Compuertas AuraPortal**



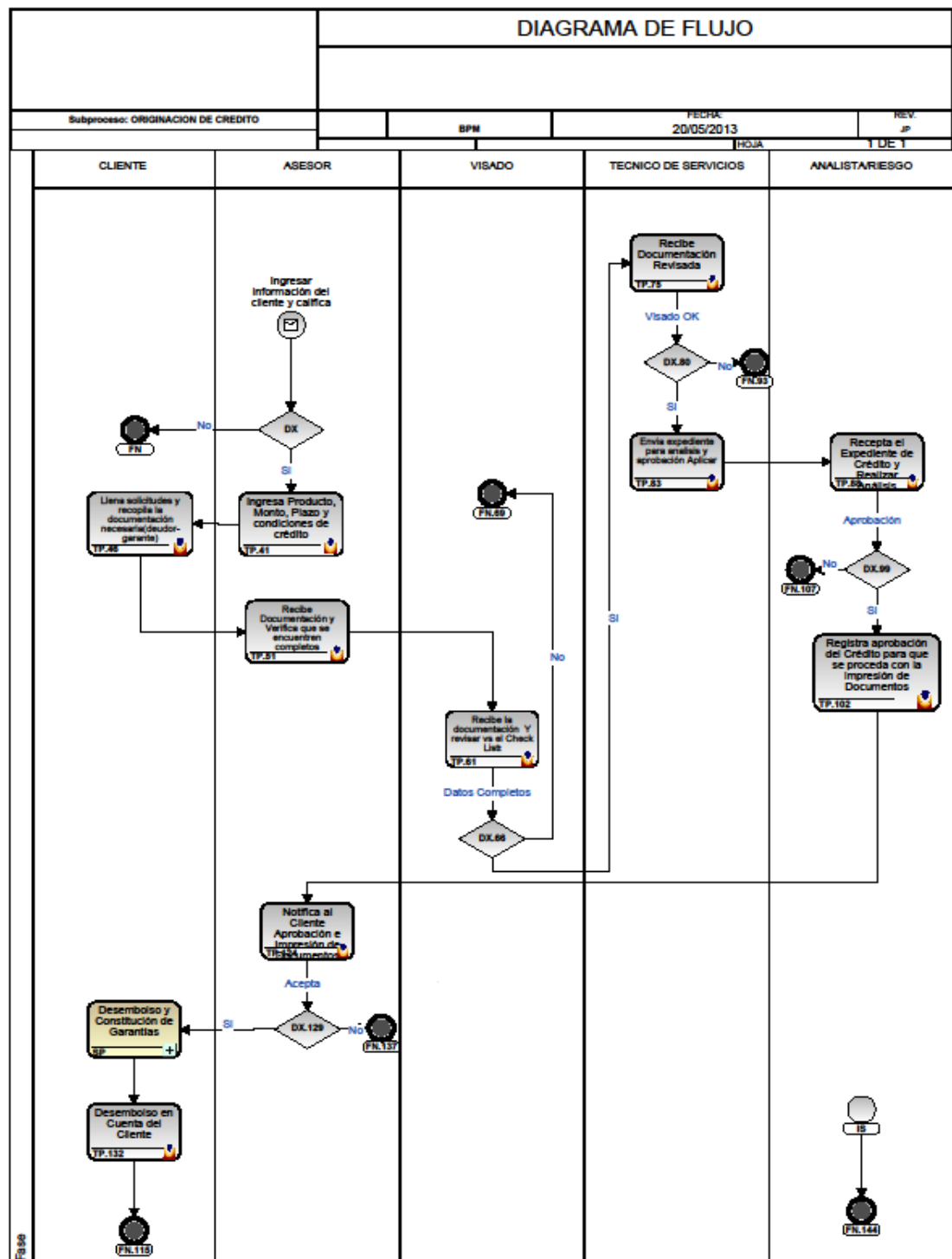
**Fuente:** Compuertas AuraPortal(Guía BPMModeler, 2012)

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

#### 4.5 REDISEÑO DE PROCESO DE CRÉDITO A TRAVÉS DEL BPM

Una vez que se conoce las ventajas de la herramienta a implementar en la Institución se busca la mejor forma de dar uso a la misma con el fin de obtener un proceso de crédito mucho más fluido, óptimo y eficiente y sobre todo que soporte lo planteado en el capítulo 3, a continuación se muestra en el Gráfico N° 24 el flujo de crédito automatizado a través de la herramienta Aura Portal.

GRÁFICO N° 24: Diagrama de flujo automatizado



Fuente: Diagrama de Flujo con Garantía Quirografaria e Hipotecaria

Elaborado por: Eduardo Cadena

La implementación del BPM cumplirá con los requerimientos de las áreas encargadas de cada proceso así como con las políticas generales de riesgo por lo tanto su automatización deberá cumplir con los siguientes puntos:

- Será factible diferenciar el tipo de canal, producto y garantía.
- El proceso desde la originación hasta su desembolso y posterior custodia deberá ser un proceso automatizado contemplando la secuencia de acciones y tareas utilizadas para la ejecución del proceso y las herramientas necesarias para gestionarlo.
- Se realizará la validación automática de los siguientes parámetros o consultas:
  - Consulta de estados de morosidad de un crédito.
  - Consulta al Bureau de Crédito.
  - Consultas internas a listas de consep, judiciales, sri, entre otras.
  - Consulta a scoring.
  - Validación del perfil según cumplimiento de políticas de crédito.
  - Validación de recepción y entrega de documentos habilitantes del crédito.
  - Validación de cada finalización de procesos antes de iniciar otro nuevo proceso (Visado, verificación telefónica, etc.).

- Deberá cumplir con todas las políticas y parámetros específicos de crédito para asegurar que el cliente se adapte al perfil de acuerdo a las políticas o su excepción de crédito se registre en el sistema.
- El sistema permitirá de acuerdo al tipo de cliente y operación la documentación que el cliente debe entregar, debe contar con una matriz de recepción de documentos personalizada en función del perfil del cliente.
- Desde un inicio se podrá validar un score el cual pueda ser replicado a otros puntos del proceso.
- Los productos deberán estar atados a múltiples garantías del mismo cliente.
- Permitirá crear y dar la respectiva configuración a grupos y usuarios a través de internet como concesionarios de vehículos, inmobiliarias.
- Deberá reconocer segmentos comerciales y crediticios y en cada caso manejar estándares, procesos y requisitos diferenciados para cada segmento.
- Debe manejar alarmas de notificación que sean automáticos y parametrizables como por ej. La inactividad de una solicitud.
- Deberá generar reportes que permita el seguimiento y control del proceso en cada etapa en la que se encuentra por ejemplo revisar una solicitud, su historial, aprobadores, tiempos, excepciones, etc.

- Permitirá enviar al cliente y/o intervinientes comunicaciones por e-mail o mensajes al celular (SMS) en varios puntos del proceso.
- Se podrá imprimir y reimprimir los documentos de soporte definidos en el proceso como por ejemplo cotizadores, solicitud de crédito, medios de aprobación, medios de desembolso, etc.
- Será capaz de generar archivos automáticamente para entrega a empresas externas como empresas auditoras.
- Deberá contar con un módulo de auditoría que permita consultar los registros de modificaciones y excepciones durante el proceso de análisis y aprobación de solicitudes.
- Disponer un módulo de ayuda en la cual los usuarios puedan consultar en línea sobre lineamientos de funcionalidad del sistema.
- Permitirá manejar al mismo tiempo varias solicitudes de crédito de un mismo cliente con lo cual se podrá generar una sola verificación telefónica para las dos solicitudes de crédito de igual forma se considerará el riesgo global para las solicitudes en trámite de un mismo cliente.

Ahora bien una vez que el BPM cumpla con los requerimientos anteriormente detallados el rediseño del proceso de crédito será el siguiente:

### 4.5.1 Proceso de Crédito Banca de Personas: Garantía Personal

- **Ingresar información del cliente y califica**

El Ejecutivo de Negocios ingresará el número de cédula de identidad del cliente y las condiciones de la operación (Tipo de producto y Plazo) en el sistema donde se pueden verificar las listas de observados, registros de mora y consulta al bureau de crédito por medio del cual se puede confirmar si el cliente es sujeto de crédito. El cliente firmará la carta de autorización para consulta en el bureau de crédito, permitiendo la verificación de la información en el sistema. Este proceso permitirá que en un solo paso dar al cliente una respuesta de pre aprobación. Se reduce el tiempo de espera por parte del cliente ya que de antemano se sabe si va a ser o no sujeto de crédito como se muestra en el Gráfico N° 25.

**GRÁFICO N° 25: Ingresar información del cliente y califica**

**BANCO PICHINCHA**  
la cuenta siempre.

**Solicitud de Crédito**

12_ NOMBRE DEL CLIENTE	EDUARDO CADENA	12_Direccion	MANUEL SERRANO Y HOMERO SALAS
12_No. Cédula	1717520652	12_CIUAD.	QUITO
12_No. Ruc	-	12_ESTADO CIVIL ACTUAL	SOLTERO
12_Fecha de Nacimineto	1987-02-20	12_Tipo de Crédito	LINEA ABIERTA
12_Ingresos Dependiente	1.200	12_Monto	50.000.000
12_Ventas	0	PLAZO DE CREDITO	60
12_Cosoto de Ventas	0	12_OBSERVACIONES	CLIENTE CUENTA CON ESTABILIDAD
12_Gastos Generales	0	12_Cliente Califica	<input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No *
12_Gastos Familiares	200 X		
12_Fecha de envío	2013-06-03		

12\_CHECK LIST

**Fuente:** Automatización Aura Portal BPM

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

- **Ingresar Producto, Monto, Plazo y Condiciones de Crédito**

Como se menciona en el anterior punto el Ejecutivo de Negocios ingresará el número de cédula de identidad del cliente y las condiciones de la operación (Tipo de producto y Plazo) en el sistema, en caso de una respuesta positiva en la pre evaluación, el asesor entregará la solicitud de crédito al cliente y la lista de los documentos habilitantes que se requieren para la verificación y análisis, hasta tanto el ejecutivo de negocios llenará los datos básicos del cliente en el sistema directamente con el fin de acelerar el proceso y revisar si cumple o no con las políticas internas de la IFI como se muestra en el Gráfico N° 26.

**GRÁFICO N° 26: Ingresar producto, monto, plazo y condiciones de crédito**

**BANCO PICHINCHA**  
la cultura financiera

### Solicitud de Crédito

12_NOMBRE DEL CLIENTE	EDUARDO CADENA	12_Direccion	MANUEL SERRANO Y HOMERO SALAS
12_No. Cédula	1717520652	12_CIUADAD.	QUITO
12_No. Ruc	-	12_ESTADO CIVIL ACTUAL	SOLTERO
12_Fecha de Nacimineto	1987-02-20	12_Tipo de Crédito	LINEA ABIERTA
12_Ingresos Dependiente	1.200	12_Monto	50.000.000
12_Ventas	0	PLAZO DE CREDITO	60
12_Cosoto de Ventas	0	12_OBSERVACIONES	CLIENTE CUENTA CON ESTABILIDAD
12_Gastos Generales	0	12_Cliente Califica	<input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No *
12_Gastos Familiares	200 x		
12_Fecha de envío	2013-06-03		

12\_CHECK LIST

**Fuente:** Automatización Aura Portal BPM

**Elaborado por:** Eduardo Cadena



- **Llena solicitudes y recopila la documentación necesaria (Deudor y Garante)**

El cliente recopilará los documentos habilitantes y entregará al Ejecutivo de Negocios de negocios, quien revisará tomando en referencia el checklist que se muestra en el Gráfico N° 28 que no haga falta ningún documento, poniendo especial énfasis en este reconocimiento para que no exista faltantes de documentos que pueda generar reproceso y pérdida de tiempo para la institución financiera y el cliente. Con los documentos completos ingresará en la herramienta informática generando el expediente de crédito como se muestra en el Gráfico N° 27.

**GRÁFICO N° 27: Llena solicitudes y recopila la documentación necesaria (Deudor y garante)**

**Solicitud de Crédito**

12_NOMBRE DEL CLIENTE	12_Ciudad.
12_No. Cédula	12_ESTADO CIVIL ACTUAL
12_No. Ruc	12_Tipo de Crédito <b>LINEA ABIERTA</b>
12_Fecha de Nacimiento	12_Monto <b>50.000.000</b>
12_Ingresos Dependiente	12_PLAZO <b>60</b>
12_Ventas	12_Fecha de envío
12_Cosoto de Ventas	
12_Gastos Generales	
12_Gastos Familiares	
12_Nombre del Garante <b>Carlos Escalante</b>	12_No.Cédula Garante <b>1716112915</b>
12_OBSERVACIONES	
GARANTE CUENTA CON CALIFICACION "AA" EN BURO DE CREDITO Y EXPERIENCIA CREDITICIA CON IFI	
12_Cliente Califica <input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	12_CHEC LIST

**Fuente:** Automatización Aura Portal BPM

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

**GRÁFICO N° 28: Checklist**

**Selección Múltiple**

Salir | ☒ Aceptar Selección

Encontrados: 14 | Elementos del 1 al 14

Opción	Id
<input checked="" type="checkbox"/> CEDULA	1275
<input type="checkbox"/> RUC	1276
<input checked="" type="checkbox"/> PAPELETA DE VOTACION	1277
<input checked="" type="checkbox"/> CERTIFICADO LABORAL	1278
<input checked="" type="checkbox"/> ROLES DE PAGOS	1279
<input checked="" type="checkbox"/> REFERENCIAS BANCARIAS POR ESCRITO	1280
<input checked="" type="checkbox"/> PLANILLA DE SERVICIOS BASICOS	1281
<input type="checkbox"/> COPIA DEL RUC	1282
<input type="checkbox"/> 3 ULTIMAS DECLARACIONES DEL IVA	1283
<input checked="" type="checkbox"/> MATRICULA DE VEHICULO	1284
<input checked="" type="checkbox"/> IMPUESTO PREDIAL	1285
<input type="checkbox"/> REFERENCIAS COMERCIALES	1286
<input checked="" type="checkbox"/> APLICACION DE SEGURO DE DESGRAVAMEN	1287

**Fuente:** Checklist Automatización Aura Portal BPM

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

- **Recibe documentación y verifica que se encuentren completos**

El Ejecutivo de Negocios enviará de manera ágil y oportuna al proceso de verificación de datos los documentos entregados por el cliente para optimizar el tiempo e ingresar en el sistema informático y con esto se pueda dar trámite a la solicitud de crédito con la celeridad respectiva.

El Jefe de Servicios de la agencia respectiva recibe el expediente y verifica que la documentación esté completa contraponiendo los documentos y el listado de checklist mencionado anteriormente en el Gráfico N° 28.

Las tareas de recibir documentación, revisar manualmente la documentación, verificar que los documentos solicitados estén acordes con el manual de crédito realizada por el Jefe de servicios y que en la mayor parte de los casos toma un día para ser despachada a la siguiente etapa es un proceso que no agrega valor al proceso por lo que deberá ser eliminado del proceso ya que la implementación del sistema deberá permitir que valide automáticamente la documentación entregada por el cliente en el mismo instante en el que el cliente está siendo atendido y ésta tarea que debe ser ejecutada por el Ejecutivo de Negocios.

Si están correctos los documentos el proceso continúa para verificación y análisis como se muestra en el Gráfico N° 29.

**GRÁFICO N° 29: Recibe documentación y verifica que se encuentren completos**

Solicitud de Crédito Consumo			
12_NOMBRE DEL CLIENTE	EDUARDO CADENA		
12_No. Cédula	1717520652	12_CIUDAD.	QUITO
12_No. Ruc	N/A	12_ESTADO CIVIL ACTUAL	SOLTERO
12_Fecha de Nacimiento	1987-02-20	12_Tipo de Crédito	LINEA ABIERTA
12_Ingresos Dependiente	1.200	12_Monto	50.000.000
12_Ventas	0	12_PLAZO	60
12_Cosoto de Ventas	0	12_Fecha de envío	2013-06-04
12_Gastos Generales	0		
12_Gastos Familiares	200		
12_Nombre del Garante	<input type="text"/>	12_No.Cédula Garante	<input type="text"/>
12_OBSERVACIONES		<input type="text" value="CLIENTE CUNETA CON ESTABILIDAD LABORAL"/>	
12_Cliente Califica		<input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	
12_VERIFICACIÓN EXITOSA		<input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	

**Fuente:** Automatización Aura Portal BPM

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

- **Recibe documentación y revisa versus el Checklist**

Una vez recibida la información por parte del Jefe de Servicios este revisara que los documentos entregados se encuentren correctos comparando los mismos con el checklist cargado en el sistema BPM, si los documentos en referencia se encuentran correctos el visador designara la tarea al técnico de servicios para que este continúe con el proceso respectivo como se muestra en el Gráfico N° 30.

**GRÁFICO N° 30: Recibe documentación y revisa versus el Checklist**

**Solicitud de Crédito de Consumo**

12_NOMBRE DEL CLIENTE	EDUARDO CADENA	12_Ciudad.	QUITO
12_No. Cédula	1717520652	12_ESTADO CIVIL ACTUAL	SOLTERO
12_No. Ruc	N/A	12_Tipo de Crédito	LINEA ABIERTA
12_Fecha de Nacimiento	1987-02-20	12_Monto	50.000.000
12_Ingresos Dependiente	1.200	12_PLAZO	60
12_Ventas	0	12_Fecha de envío	2013-06-04
12_Cosoto de Ventas	0		
12_Gastos Generales	0		
12_Gastos Familiares	200		
12_Nombre del Garante		12_No.Cédula Garante	
12_OBSERVACIONES		CLIENTE CUNETA CON ESTABILIDAD LABORAL	
12_DATOS COMPLETOS ? <input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No		12_VERIFICACIÓN EXITOSA	

**Fuente:** Automatización Aura Portal BPM

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

- **Recibe documentación Revisada**

Con la implementación del BPM en la Institución ésta actividad deberá ser automática y eficiente ya que permitirá disparar alertas o

notificaciones de solicitud de información a las IFIS respectivas acerca de referencias bancarias de clientes apenas sean ingresados los datos en el sistema al inicio del proceso, para cuando llegue la solicitud al área de verificación de datos ya éstos tengan consolidadas todas las respuestas de las IFIS acerca de las referencias bancarias y solo se proceda a verificar telefónicamente los datos del cliente respecto de la relación laboral, referencias familiares y otras que ameriten según el perfil de cliente (dependientes o independientes), si toda la información se encuentra correcta el responsable continuará con la tarea como se muestre en los Gráfico N° 31.

### GRÁFICO N° 31: Recibe documentación Revisada

Solicitud de Crédito Consumo				
12_NOMBRE DEL CLIENTE	EDUARDO CADENA			
12_No. Cédula	1717520652	12_CIUDAD.	QUITO	
12_No. Ruc	N/A	12_ESTADO CIVIL ACTUAL	SOLTERO	
12_Fecha de Nacimineto	1987-02-20	12_Tipo de Crédito	LINEA ABIERTA	
12_Ingresos Dependiente	1.200	12_Monto	50.000.000	
12_Ventas	0	12_PLAZO	60	
12_Cosoto de Ventas	0	12_Fecha de envío	2013-06-04	
12_Gastos Generales	0	12_Nombre del Garante	12_No.Cédula Garante	
12_Gastos Familiares	200	12_OBSERVACIONES	CLIENTE CUNETA CON ESTABILIDAD LABORAL	
12_DATOS COMPLETOS ?	Si	12_VERIFICACIÓN EXITOSA	12_VISADO OK	<input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No

Solicitud de Crédito				
12_NOMBRE DEL CLIENTE	EDUARDO CADENA			
12_No. Cédula	1717520652	12_CIUDAD.	QUITO	
12_No. Ruc	N/A	12_ESTADO CIVIL ACTUAL	SOLTERO	
12_Fecha de Nacimineto	1987-02-20	12_Tipo de Crédito	LINEA ABIERTA	
12_Ingresos Dependiente	1.200	12_Monto	50.000.000	
12_Ventas	0	12_PLAZO	60	
12_Cosoto de Ventas	0	12_Fecha de envío	2013-06-04	
12_Gastos Generales	0	12_Nombre del Garante	12_No.Cédula Garante	
12_Gastos Familiares	200	12_OBSERVACIONES	CLIENTE CUNETA CON CALIFICACION "AAA" Y RECIPROCIDAD EN CUENTAS	
12_DATOS COMPLETOS ?	Si	12_VERIFICACIÓN EXITOSA	12_ENVIAR A ANÁLISIS OPERACIÓN	<input type="text"/>
			12_VISADO OK	Si

**Fuente:** Automatización Aura Portal BPM

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

- **Recepta expediente de crédito y realiza análisis**

Cuando el expediente de crédito llega al analista con todos los datos procesados en el área de verificación (proceso de verificación adelantado en el proceso anterior) inmediatamente el analista revisa el expediente de crédito y analiza las carpetas de acuerdo al perfil del cliente y según las políticas vigentes de riesgo.

Al ser la tarea de análisis un proceso en el que se genera valor agregado al proceso se debe poner especial énfasis y atención al mismo, la implementación del BPM permitirá maximizar el tiempo utilizado por qué directamente el sistema calculará la cobertura de la garantía, establecerá la capacidad de pago del cliente, permitirá revisar qué tiempo le tomó al analista despachar una solicitud, el tipo de excepciones que dio a la misma, etc. emitiendo alertas a un nivel superior cuando el analista haya procesado la solicitud de crédito en un tiempo mayor al previsto (24 horas), así como alertas de cuando la tarea haya llegado como se muestra en los Gráfico N° 32.

## GRÁFICO N° 32: Receita expediente de crédito y realiza análisis

Solicitud de Crédito			
12_NOMBRE DEL CLIENTE	EDUARDO CADENA		
12_No. Cédula	1717520652	12_CIUADAD.	QUITO
12_No. Ruc		12_ESTADO CIVIL ACTUAL	SOLTERO
12_Fecha de Nacimineto	1987-02-20	12_Tipo de Crédito	LINEA ABIERTA
12_Ingresos Dependiente	1.200	12_Ventas	0
12_Ventas	0	12_Monto	50.000.000
12_Cosoto de Ventas	0	12_PLAZO	
12_Gastos Generales	0	12_DATOS COMPLETOS ?	Si
12_Gastos Familiares	0	12_VERIFICACIÓN EXITOSA	
12_Nombre del Garante		DIN Relacion Deuda sobre Ingreso	40
12_No.Cédula Garante		12_MONTO APROBADO	50.000.000
12_COMENTARIOS DE ANALISIS	<div> <div>FOIHWXHXHWD#RQ#</div> <div>FDOLIFDFIRQ#DDD#</div> <div>UHFILURFIGDG#Q#XHQWDV#</div> <div>ITHVSONGRJCDWITRROIDQ</div> </div>	12_PLAZO APROBADO	60
12_Endeudamiento Sistema Financiero	380,50	12_TASA	15.15%
12_RESULTADO DE LA OPERACION	APROBADO		

Solicitud de Crédito Consumo			
12_NOMBRE DEL CLIENTE	EDUARDO CADENA		
12_No. Cédula	1717520652	12_CIUADAD.	QUITO
12_No. Ruc		12_ESTADO CIVIL ACTUAL	SOLTERO
12_Fecha de Nacimineto	1987-02-20	12_Tipo de Crédito	LINEA ABIERTA
12_Ingresos Dependiente	1.200	12_Ventas	0
12_Ventas	0	12_Monto	50.000.000
12_Cosoto de Ventas	0	12_PLAZO	
12_Gastos Generales	0	12_MONTO APROBADO	50.000.000,00
12_Gastos Familiares	0	12_PLAZO APROBADO	60
12_Nombre del Garante		12_TASA	15.15%
12_No.Cédula Garante		12_RESULTADO DE LA OPERACION	APROBADO
12_COMENTARIOS DE ANALISIS	<div> <div>FOIHWXHXHWD#RQ#</div> <div>FDOLIFDFIRQ#DDD#</div> <div>UHFILURFIGDG#Q#XHQWDV#</div> <div>ITHVSONGRJCDWITRROIDQ</div> </div>	12_RATIFICA OPERACIÓN	<input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No

**Fuente:** Automatización Aura Portal BPM

**Elaborado por:** Eduardo Cadena



- **Notifica al cliente aprobación e impresión de documentos**

Si se aprueba el crédito se registra en el sistema y se genera el medio de aprobación dando la opción en las agencias a que el Ejecutivo de Negocios pueda imprimir los documentos habilitantes del desembolso del crédito como son: las tablas de amortización, pagarés, contratos de adhesión, entre otros.

En caso de ser negado el asesor de negocios se comunica con el cliente para comunicarle los motivos de la no aprobación.

Actualmente como se maneja este subproceso existen actividades o tareas que están demasiado tiempo en preparación y no generar ningún valor al proceso como generar manualmente las cartas de desembolso y hojas de crédito, ingreso en el sistema de valores extras generados por la emisión del crédito, verificaciones de tasa, seguros, ingreso de tabla de amortización, la impresión uno a uno de los habilitantes del crédito para receptar firmas, entre otros.

Con la implementación del BPM estas tareas desaparecerán y serán generadas por el sistema y enviadas directamente a los involucrados del proceso una vez que la solicitud haya sido aprobada, los reportes y alertas que el sistema emitirá directamente serán enviados a: Operaciones para su instrumentación, el sistema verificará tasas, cumplimiento de políticas, emitirá con solo el ingreso del número de operación el

encargado podrá imprimir los habilitantes para la instrumentación esto es tablas de amortización, contratos de adhesión, contratos de prenda, etc., cartas que el cliente deberá firmar sin que el encargado de esta tarea lo realice manualmente lo cual era susceptible de errores en las diferentes cláusulas del contrato, ingresos de números de cédulas y nombres de solicitante y cónyuge y en caso de codeudores y garantes de igual manera. Una vez finalizada ésta actividad se pasará al Ejecutivo de Negocios para que recoja las firmas de los clientes en los respectivos documentos y pasarlos al siguiente proceso que es el desembolso como se muestre a continuación en el Gráfico N° 33.

### GRÁFICO N° 33: Notifica al cliente aprobación e impresión de documentos

Solicitud de Crédito			
12_NOMBRE DEL CLIENTE	EDUARDO CADENA		
12_No. Cédula	1717520652	12_CIUDAD.	QUITO
12_No. Ruc		12_ESTADO CIVIL ACTUAL	SOLTERO
12_Fecha de Nacimineto	1987-02-20	12_Tipo de Crédito	LINEA ABIERTA
12_Ingresos Dependiente	1.200	12_Monto	50.000.000
12_Ventas	0	12_PLAZO	
12_Cosoto de Ventas	0	12_MONTO APROBADO	50.000.000,00
12_Gastos Generales	0	12_PLAZO APROBADO	60
12_Gastos Familiares	0	12_TASA	15.15%
12_Nombre del Garante		12_RESULTADO DE LA OPERACION	APROBADO
12_No.Cédula Garante		12_ACEPTA CONDICIONES DE OPERACION APROBADAS	ACEPTA
12_COMENTARIOS DE ANALISIS	<div> FOHQWH#XHQW#RQ#  FDOLIFD#RQ#DD#  UHFIGURFIGD#HQ#XHQWV#  IIRVCONGR#CMTIR#OTD# </div>		
12_RATIFICA OPERACION	Sí		

**Fuente:** Automatización Aura Portal BPM  
**Elaborado por:** Eduardo Cadena

- **Desembolso en cuenta de cliente**

Actualmente en este subproceso solo una actividad aportan valor al proceso esto es en el momento en el que el sistema acredita a la cuenta del cliente.

El resto de actividades realizadas por el Jefe de Servicios son actividades de preparación y espera lo que resultan ineficientes al proceso éstas son: recibir la documentación habilitante firmada por el cliente y otra vez revisar que las firmas estén correctas, revisar los valores a desembolsar e ingreso de datos conforme lo aprobado, etc. éstas actividades quitan valor y tiempo al proceso y deberán ser tomadas en cuenta para eliminarlas o sustituirlas por otras actividades que realmente aporten valor al proceso.

Con la implementación del BPM estas tareas desaparecerán las mismas serán generadas por el sistema y enviadas directamente al subproceso de Desembolso y Constitución de garantías en el cual el encargado revisando las pantallas de aprobación emitidas por el sistema BPM solo ingresaría el número de cuenta para que inmediatamente se proceda con la acreditación del dinero producto de la aprobación del crédito y enviara simultáneamente los documentos al departamento de Custodia de Valores para que el encargado de este archive la documentación de respaldo dando por finalizado el proceso de crédito.

#### **4.5.2 Proceso de crédito Banca de Personas: Garantía Hipotecaria**

Como se mencionó anteriormente en el punto 4.4.1, el flujo del proceso se manejaría con el mismo procedimiento al tratarse de una garantía hipotecaria la diferencia que se encuentra con el proceso con garantía quirografaria son las actividades de avalúo ó reavalúo y la Constitución de garantía por parte del departamento legal mismas que se describen a continuación.

- **Avalúo o Reavalúo**

En esta etapa el único proceso que agrega valor de acuerdo al estudio de valor de proceso del capítulo 3 es la solicitud de avalúo firmada por el cliente, la misma que será ingresada en el sistema para que se asigne automáticamente un perito evaluador aprobado por la Superintendencia de Bancos, el resto de actividades son catalogadas como actividades en espera ya que una vez designado el perito se espera hasta que éste contacte al cliente y realice la visita de inspección a la garantía, y una vez recibido el informe de avalúo se ingresa al sistema y se entrega como habilitante del crédito para la constitución de las garantías.

Con el sistema BPM se debe lograr disminuir este tiempo de espera y transformarla en actividades de valor tanto para el cliente como para la institución, El sistema al asignar un perito puede enviar una notificación directamente al mail del mismo con todos los datos del cliente y a su vez enviar un mail al cliente con los datos del perito para que puedan

contactarse inmediatamente e iniciar la inspección, logrando así que los tiempos de espera se vean disminuidos de manera considerable.

- **Constitución de Garantías (Dpto. Legal)**

Una vez aprobado el crédito por el área de Riesgos el cliente deberá entregar los documentos habilitantes para la elaboración de las escrituras y demás trámites legales previo al desembolso.

Las tareas que aportan valor al proceso son la elaboración de las escrituras y el proceso de constitución de la garantía, el resto son tareas en proceso de espera y preparación que de igual manera con el BPM se podrá disminuir tiempos al enviar notificaciones a los involucrados sobre los trámites, datos de la garantía y constitución de la hipoteca del bien inmueble a la brevedad posible, se receptorá la firma de los intervinientes, realizando los pagos pertinentes a la legalización de la escritura, envío a los respectivos registros y notarías. Para finalizar el proceso, el sistema genera valores y emitirá facturas los mismos que serán cancelados mediante debito a la cuenta del cliente.

#### 4.6 ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BPM

##### 4.6.1 Beneficio de la Implementación del BPM

La implementación del BPM optimizará los procesos en las áreas de crédito, negocios, operaciones y área comercial, reduciendo costos importantes e

incrementando la productividad y eficacia mejorando el posicionamiento de la Institución Financiera en el mercado.

Con la plataforma de desarrollo del BPM, la institución financiera tiene visibilidad en tiempo real del estado de una solicitud de crédito, de tal forma que la Institución pueda asumir compromisos con sus clientes acerca de los tiempos exactos para la solución de los problemas respecto de tiempos de respuesta de crédito que eran percibidos por el cliente como lentos, engorrosos y burocráticos.

Como meta planteada los directivos se propusieron que la implementación del BPM pasaría de ser un simple sistema que permita ingresar datos a tener un aliado apoyando la gestión y mejoramiento de los procesos.

#### **4.6.2 Análisis del Costo-Beneficio**

Con la implementación de una nueva herramienta tecnológica, es necesario realizar un análisis del costo beneficio que este software generara en la organización a través de la reducción de costos por la mejora de procesos.

Según datos provistos por la empresa comercializadora del software BPM, la inversión total necesaria para la adquisición es \$ 1.000.000. Este valor incluye los equipos tecnológicos como servidores y computadores de escritorio (hardware), software, gastos por instalación de equipos y gastos por implementación.

Estos valores se resumen en la Tabla N° 19:

**TABLA N° 19: Inversión inicial proyecto BPM**

<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>
Hardware	\$ 150,000
Software	\$ 800,000
Instalación	\$ 5,000
Implementación	\$ 45,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,000,000</b>

**Fuente:** Institución Financiera

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

El financiamiento del proyecto debe provenir de los recursos propios del giro de negocio donde beneficiara la implementación del software, en este caso de los recursos por créditos colocados en el mercado financiero.

A partir de estimaciones realizadas por la Vicepresidencia del Área Comercial de Crédito, el nuevo software mejora los procesos operativos que no generan valor agregado al proceso y reduce actividades innecesarias, esto se traduce en un mayor tiempo disponible para la gestión comercial propiamente dicha. De esta forma se incrementa el presupuesto de colación de crédito hasta llegar a 500 solicitudes nuevas, con este valor multiplicado por el valor promedio por operación de crédito, se determina una colocación en créditos nuevos de \$ 2.0000.000 adicionales.

En base a los valores mencionados de ingreso por créditos se puede establecer el siguiente flujo de fondos mismo que se muestra en la Tabla N° 20:

**TABLA N° 20: Flujos de efectivo generado por BPM**

<b>Rubro</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos		\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Costo licencias Software		\$ 250,000	\$ 275,000	\$ 300,000
Costo licencias Hardware		\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
Comunicaciones		\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 25,000
Soporte y Mantenimiento		\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Inversión Inicial	\$ (1,000,000)			
<b>TOTAL</b>	<b>\$ (1,000,000)</b>	<b>\$ 1,610,000</b>	<b>\$ 1,580,000</b>	<b>\$ 1,545,000</b>

<b>TASA DESCUENTO</b>	<b>14%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 2,342,868.76</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

En los rubros de egresos se detallan los costos por licencia de software y hardware, estos se refieren al costo de instalar BPM en cada computador del usuario; comunicaciones son las conexiones necesarias entre los usuarios del sistema; soporte y mantenimiento son costos derivados de la instalación e incluyen la capacitación al personal de la institución financiera que maneja el sistema.

Con los resultados obtenidos del Valor Actual Neto de \$ 2.342.868,76 se determina que la inversión inicial en la adquisición del BPM es recuperada y además genera ganancias a la institución financiera.

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = - I_0 + \frac{FF_1}{(1+i)^1} + \frac{FF_2}{(1+i)^2} + \frac{FF_3}{(1+i)^3} + \frac{FF_4}{(1+i)^4} + \frac{FF_5}{(1+i)^5}$$



Donde:

$I_0$  es la inversión inicial

$FF_n$  es el flujo de fondos para el año  $n$

$i$  es la tasa de descuento

$VAN = \$ 2.342.868,76$

#### 4.6.3 Ventajas Parametrizables de los Subprocesos Bajo el Análisis del Valor Agregado con la Implementación del BPM

**TABLA N° 21: Análisis valor agregado**

ANÁLISIS VALOR AGREGADO							
CRÉDITOS CON GARANTÍA PERSONAL							
TOTAL	VAN	VAC	P	M	E	I	A
	11	5	24	2	2	3	1
TOTAL ACTIVIDADES	48		50%	4%	4%	6%	2%
ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	16						
% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	33%						
TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	39:55:49						
TOTAL TIEMPO DIAS	1 D	15 H	55 MIN	48 S			
CRÉDITOS CON GARANTÍA HIPOTECARIA							
TOTAL	VAN	VAC	P	M	E	I	A
	15	6	38	3	4	4	4
TOTAL ACTIVIDADES	74		51%	4%	5%	5%	5%
ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	21						
% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	28%						
TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	834:58:59						
TOTAL TIEMPO DIAS	34 D	18 H	58 MIN	59 S			

**Fuente:** Flujograma subprocesos

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

**TABLA N° 22: Resumen resultados**

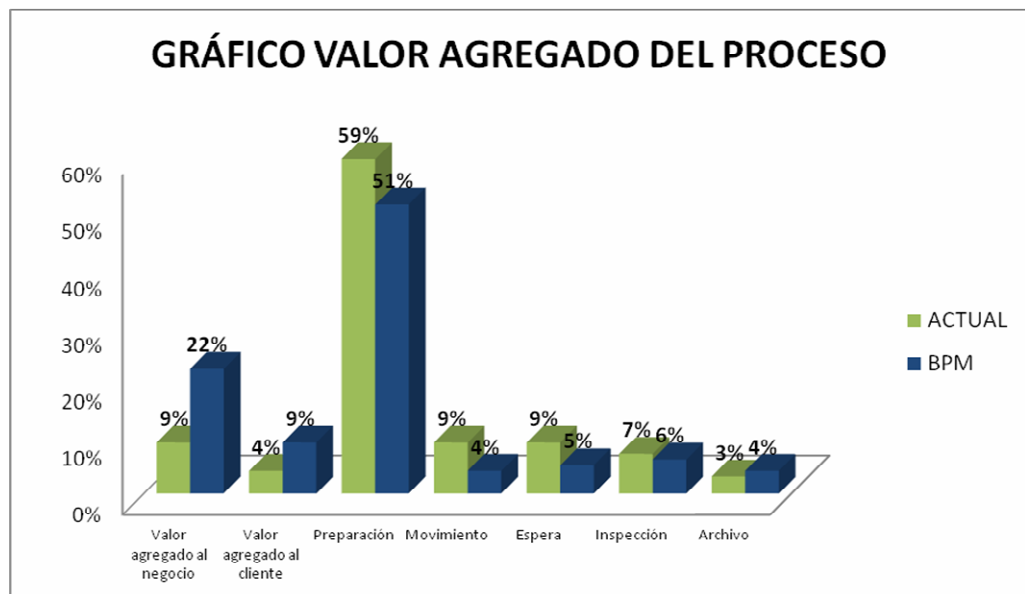
RESUMEN RESULTADOS		
VAN	Valor agregado al negocio	22%
VAC	Valor agregado al cliente	9%
P	Preparación	51%
M	Movimiento	4%
E	Espera	5%
I	Inspección	6%
A	Archivo	4%
TOTAL		100%

ÍNDICE VALOR AGREGADO		31%
-----------------------	--	-----

**Fuente:** Flujograma subprocesos

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

**GRÁFICO N° 34: Valor agregado proceso**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Eduardo Cadena

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

A continuación se mencionan las conclusiones de mayor impacto que registrará la Institución Financiera con la implementación del BPM:

- La pre-calificación automática de los clientes a través del manejo de bases de datos, permitirá que se incremente el volumen transaccional de atención de clientes en un 30% adicional ya que permitirá dar una respuesta al cliente en el mismo instante en el que éste se acerque a solicitar la información del crédito.
- El tiempo de ciclo del proceso de crédito con garantía personal disminuiría pasando a un máximo de 24 horas de procesamiento para el desembolso de una solicitud de crédito. Este cambio implica un importante esfuerzo por parte de la Institución en lo que se refiere a capacitación y entrenamiento al personal para poner en práctica lo implementado por el BPM en los nuevos flujos de trabajo.
- La Institución Financiera tendrá un continuo mejoramiento de los complejos procesos de originación de crédito.

- Los directivos de la empresa podrán tener al alcance métricas que permitan evaluar la inversión versus el beneficio de la implementación del nuevo sistema operativo y tomar decisiones que repercutan en el incremento y generación de nuevas oportunidades de negocios para la empresa.
- La reducción de un coste importante como es el de suministros y papelería así como de costes por comunicaciones (telefónicas, fax, papel, correo) serán evidenciables con la puesta en marcha del proceso BPM.
- Los procesos que se ejecutan actualmente de forma manual y que provocan reprocesos y generan desperdicio de tiempo, pasaría a ser controlados directamente por la herramienta BPM lo cual permitirá un mejor control de las reglas del negocio.
- Generará nuevas oportunidades de negocio para la institución financiera, debido a que las políticas para otorgar crédito serán parametrizables dentro del sistema BPM logrando prever cualquier cambio político o legal que se pueda dar en un futuro en el país.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- El manejo de información estadístico en las Instituciones Financieras es de vital importancia tanto en el aspecto comercial y operativo, por lo que es conveniente que la Alta Gerencia establezca sistemas de minería de datos (Data-mining) para obtener tiempos de procesamiento de crédito de una

manera exacta y así contrarrestar los cuellos de botella que frenen el normal flujo comercial.

- Establecer el empoderamiento de los empleados hacia la herramienta tecnológica BPM a través de la capacitación continua, y de esta forma disminuir los niveles de rechazo del personal hacia los cambios tecnológicos.
- Implementar un sistema de remuneración variable basado en los niveles de eficiencia en el proceso de crédito para de esta forma premiar la agilidad y castigar la baja operatividad.
- Dotar a las áreas involucradas en el nuevo proceso BPM de la debida seguridad de información para minimizar los hackers y fraudes electrónicos de agentes internos y externos. En este sentido la Institución estará alineada con las regulaciones impuestas por los organismos de control del sistema financiero.
- Con la rebajas de tiempos de proceso de la herramienta BPM en la calificación de crédito se debe inculcar a los analistas de riesgos mayor minuciosidad en el proceso de análisis para que así los índices de mora de la cartera disminuyan ya que al tener más flujo de operaciones de crédito puede ser susceptible de errores en la calificación de los sujetos de crédito.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUDELO, L. F. y ESCOBAR, J. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: Icontec.
2. BASURTO AMPARANO, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente 2.0*. México: Empresa Inteligente.
3. BRAVO, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución.
4. CARRERA, X. (2011). *Plan para la optimización de procesos de una Institución Financiera en la ciudad de Quito*. Quito.
5. CLUB BPM. (2011). *El Libro del BPM: Tecnologías, Conceptos, Enfoques Metodológicos y Estándares*. Madrid: Centro de Encuentro BPM.
6. ECUADOR. BANCO PICHINCHA S.A. (2010). *Historia Institución Financiera*. Recuperado el 20 de 01 de 2013, de Banco Pichincha S.A.: <http://www.bancopichincha.es>
7. ECUADOR. DIRECTORIO BANCO CENTRAL. (2007). *Regulación N° 153 - 2007, Capítulo VIII, Art. 8*. Quito: Banco Central.
8. GARIMELLA, K.; WILLIAMS, B. y LEES, M. (2008). *Introducción a BPM*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc.
9. GUTIERREZ, P. (2012). *Preferencias en el uso de productos y servicios financieros que ofrecen las instituciones del sistema financiero regulado ecuatoriano, año 2011*. Quito, Pichincha, Ecuador: UTPL.
10. HEYZER, J. (2008). *Principios de administración de operaciones*. Mexico DF: Pearson Education.
11. MUÑOZ NEGRON, D. (2009). *Administración de Operaciones*. Mexico DF.: Cengage Learning.
12. OCAÑA, L. (2008). *Mejoramiento de los procesos y controles en el área de crédito y cobranzas de la empresa AGA S.A.* Quito.
13. REVISTA IMPACTO. (2011). Satisfacción al cliente. *Revista Impacto*.
14. ROURE, J. B.; MOÑINO, M. y RODRÍGUEZ-BADAL, M. (2004). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Ediciones Folio S.A.
15. SERVICIO DE DOCUMENTACIÓN DE AURAPORTAL. (Julio 2012). *Guía de Uso BPMModeler*.

16. SOTO, A. y FERNÁNDEZ, E. (2006). *Nuevas Tendencias en Sistemas de Información*. Madrid: Pecvina 2.
17. SUÁREZ y ALONSO, R. C. (2010). *Tecnología de la Información y la Comunicación*. Madrid: Ideas Propias.
18. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR. (2009). *Atención al Cliente / Calificación de Riesgo Inst. Financieras*. Recuperado el 15 de 04 de 2013, de sitio Web de Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador: <http://www.sbs.gob.ec>

# ANEXOS



ANEXO 1

ANÁLISIS VALOR AGREGADO POR SUBPROCESO

SUBPROCESO INGRESO DE DATOS CLIENTE: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Recibe el cliente y genera la venta del producto de crédito	Asesor Bancario		1						0:30:00
2	Ingresa identificación del cliente	Asesor Bancario			1					0:02:30
3	Firma autorización Información Crediticia	Asesor Bancario		1						0:01:00
4	Verifica lista de observados de operación de crédito	Asesor Bancario	1							0:00:45
5	Actualiza información	Sistema operativo			1					0:00:50
6	Confirma información solicitante	Asesor Bancario			1					0:00:30
7	Ingresa datos crédito	Asesor Bancario			1					0:03:45
8	Genera número de transacción crédito	Asesor Bancario			1					0:00:20
9	Verifica información Bureau Crédito	Sistema operativo	1							0:00:30
10	Ejecuta cotizador	Asesor Bancario			1					0:00:30
11	Imprime cotizador	Asesor Bancario			1					0:00:15
12	Firma cotizador	Cliente			1					0:00:12
13	Espera a que cliente traiga los documentos	Cliente					1			23:59:29
14	Recepta documentos	Asesor Bancario			1					0:02:00
15	ingresa información cliente sistema	Asesor Bancario			1					0:03:00
16	Ordena carpeta crédito	Asesor Bancario			1					0:01:00
17	Registra en el sistema recepción documentos	Asesor Bancario			1					0:01:00
18	Envía documentos visado	Asesor Bancario				1				0:05:00
TOTAL			2	2	12	1	1	0	0	24:52:36
					67%	6%				

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	18
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	4
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	22%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	24:52:36

**SUBPROCESO VISADO DATOS CLIENTE: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA**

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Recibe documentos	Jefe Servicios			1					0:02:30
2	Verifica documentos estén completos	Jefe Servicios						1		0:03:50
3	Verifica documentos de acuerdo manual crédito	Jefe Servicios						1		0:05:00
4	Envía carpeta verificación	Jefe Servicios				1				0:01:30
5	Gestiona carpeta solicitud de crédito	Jefe Servicios			1					0:02:10
6	Registra recepción de carpeta	Operaciones			1					0:01:30
7	Deriva digitación	Operaciones			1					0:01:00
8	Almacena carpeta	Operaciones			1					0:00:30
9	Envía carpeta digitación	Operaciones			1					0:00:25
10	Ingresa datos del cliente	Digitadores			1					0:03:20
11	Envía carpeta para análisis	Digitadores				1				12:00:00
12	Contacta referencias	Digitadores			1					0:10:30
13	Comprueba información telefónica con solicitud	Digitadores	1							0:08:30
14	Genera operación para análisis	Sistema			1					0:01:20
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>12:42:05</b>
					64%	14%		14%		

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	14
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	1
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	7%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	12:42:05

**SUBPROCESO VERIFICACIÓN: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA**

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Ingresa sistema verificación	Digitadores			1					0:00:45
2	Sistematiza información bancaria	Digitadores			1					0:01:00
3	Registra información en el sistema verificación	Digitadores			1					0:02:10
4	Realiza resumen referencias bancarias	Digitadores			1					0:03:15
5	Espera Contestacion de sistema	Digitadores					1			23:59:29
6	Genera información bancaria	Sistema			1					0:01:15
7	Envía bancos comprobación referencias	Servicios Bancarios			1					0:01:45
8	Recepta mail con solicitudes	Instituciones Finan			1					0:00:30
9	Procesa información	Instituciones Finan			1					0:02:30
10	Envía información solicitada	Instituciones Finan			1					0:01:00
11	Recepta información bancaria enviada	Servicios Bancarios	1							0:01:00
12	Genera archivo para análisis	Servicios Bancarios			1					0:02:50
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24:17:29</b>
					83%	0%	8%	0%		

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	12
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	1
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	8%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	24:17:29

**SUBPROCESO AVALUOS: CRÉDITO HIPOTECARIO**

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Ingresa solicitud en sistema	Asesor Bancario			1					0:01:00
2	Imprime solicitud avalúos	Asesor Bancario			1					0:00:30
3	Firma cliente solicitud avaluó	Cliente	1							0:01:00
4	Envía documentación Jefe Servicios	Asesor Bancario				1				12:30:00
5	Envía a encargado avalúos	Jefe Servicios			1					0:30:00
6	Espera a que encargado de avalúos conteste requerimiento	Operaciones					1			23:59:29
7	Recibe información	Operaciones			1					0:00:30
8	Designa perito evaluador	Operaciones			1					23:59:39
9	Comunica a perito evaluador	Operaciones			1					1:00:00
10	Espera a que Perito Evaluador entregue informe de avalúo	Operaciones					1			192:00:00
11	Recibe informe de avaluó	Operaciones			1					0:01:10
12	Ingresa informe en el sistema	Operaciones			1					0:05:30
13	Envía factura evaluador a Operaciones	Operaciones			1					0:45:00
14	Espera recibir la factura por parte del perito evaluador	Operaciones					1			48:00:00
15	Realiza debito de la cuenta del cliente	Operaciones			1					0:00:30
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>302:54:08</b>
					67%	7%	20%	0%		

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	15
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	1
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	7%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	302:54:08

**SUBPROCESO ANÁLISIS: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL**

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Recibe carpeta cliente	Análisis Riesgo				1				0:01:00
2	Ingreso base datos	Análisis Riesgo			1					0:02:00
3	Envía carpeta Analista	Análisis Riesgo				1				0:00:20
4	Recibe carpeta	Análisis Riesgo				1				0:00:20
5	Verifica archivos de referencias bancarias	Análisis Riesgo			1					0:02:15
6	Revisa información cliente	Análisis Riesgo						1		0:20:00
7	Verifica información cliente y manual políticas crédito	Análisis Riesgo	1							0:06:30
8	Establece capacidad pago cliente	Análisis Riesgo	1							0:01:50
9	Registra resultado en archivo cliente	Análisis Riesgo			1					0:01:00
10	Envía Analista para decisión	Análisis Riesgo				1				0:01:30
11	Espera a que analista aprobador conteste resolución	Análisis Riesgo					1			23:59:29
12	Recibe carpeta análisis	Análisis Riesgo			1					0:20:00
13	Revisa informe análisis	Análisis Riesgo				1				0:02:00
14	Registra resultado en el sistema	Análisis Riesgo			1					0:01:15
<b>TOTAL</b>			<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>24:59:29</b>
					36%	36%	7%	7%		

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	14
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	2
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	14%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	24:59:29

**SUBPROCESO ANÁLISIS: CRÉDITO GARANTÍA HIPOTECARIA**

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Recibe carpeta cliente	Análisis Riesgo				1				0:01:00
2	Ingreso base datos	Análisis Riesgo			1					0:02:00
3	Envía carpeta Analista	Análisis Riesgo				1				0:00:20
4	Recibe carpeta	Análisis Riesgo				1				0:00:20
5	Verifica archivos de referencias bancarias	Análisis Riesgo			1					0:02:15
6	Revisa información cliente	Análisis Riesgo						1		0:20:00
7	Verifica información cliente y manual políticas crédito	Análisis Riesgo	1							0:06:30
8	Establece capacidad pago cliente	Análisis Riesgo	1							0:01:50
9	Recupera reporte de avaluó	Análisis Riesgo			1					0:02:30
10	Analiza cobertura garantía	Análisis Riesgo	1							0:03:20
11	Registra resultado en archivo cliente	Análisis Riesgo			1					0:01:00
12	Envía Analista para decisión	Análisis Riesgo				1				0:01:30
13	Espera a que analista aprobador conteste resolución	Análisis Riesgo					1			23:59:29
14	Recibe carpeta análisis	Análisis Riesgo			1					0:20:00
15	Revisa informe análisis	Análisis Riesgo				1				0:02:00
16	Registra resultado en el sistema	Análisis Riesgo			1					0:01:15
<b>TOTAL</b>			<b>3</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>25:05:19</b>
					38%	31%	6%	6%		

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	16
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	3
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	19%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	25:05:19

**SUBPROCESO CONSTITUCION GARANTÍAS: CRÉDITO GARANTÍA HIPOTECARIA**

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T.EST
1	Comunica a cliente resolución de crédito	Asesor Bancario			1					0:01:30
2	Ingresa solicitud de garantía	Asesor Bancario			1					0:02:10
3	Revisa documentación legal	Asesor Bancario			1					0:05:20
4	Envía documentos Jefe Servicios	Asesor Bancario				1				0:15:00
5	Espera recepción de documentos legales	Jefe Servicios					1			24:00:00
6	Revisa documentación legal	Jefe Servicios			1					0:35:00
7	Envía documentos Abogado Externo	Jefe Servicios				1				0:15:30
8	Proceso constitución garantía	Abogado	1							0:00:00
9	Espera a que abogado realice el trámite de constitución	Abogado					1			600:00:00
10	Recibe planilla de gastos	Abogado			1					0:45:00
11	Envía planilla e hipoteca a Operaciones	Abogado			1					0:06:35
12	Espera por documentación enviada por abogado	Operaciones					1			36:00:00
13	Ingresa en el sistema hipoteca	Operaciones							1	0:12:35
14	Espera por la emisión de Escrituras	Operaciones					1			84:00:00
15	Emite Facturas	Operaciones	1							0:07:30
16	Verifica documentación legal y crédito	Operaciones						1		0:15:00
17	Ingresa en el sistema verificación garantías	Operaciones							1	0:10:30
18	Revisa información ingresada al sistema	Operaciones							1	0:05:00
19	Registra operación en el sistema	Operaciones							1	0:06:40
<b>TOTAL</b>			<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>747:03:20</b>
					32%	11%	21%	5%		

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	19
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	2
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	11%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	747:03:20

**SUBPROCESO INSTRUMENTACIÓN: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA**

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Revisar medio aprobación	Operaciones	1							0:04:30
2	Ingresar en el sistema para el desembolso	Operaciones			1					0:02:50
3	Genera carta de desembolso y hoja de crédito	Operaciones			1					0:01:15
4	Ingresa en el sistema gastos extras cliente	Operaciones			1					0:01:30
5	Ingresar Tabla amortización	Operaciones			1					0:02:20
6	Verifica Tasa de interés de acuerdo políticas	Operaciones			1					0:00:45
7	Ingresa información demográfica	Operaciones			1					0:01:45
8	Ingresa información de seguros y adicionales	Operaciones			1					0:01:10
9	Verifica número de contrato	Operaciones			1					0:00:30
10	Espera por documentos habilitantes	Operaciones					1			0:03:00
11	Recibe documentos habilitantes	Asesor Bancario			1					0:00:10
12	Imprime documentos habilitantes	Asesor Bancario			1					0:00:30
13	Verifica documentos	Asesor Bancario						1		0:01:00
14	Contacta con el cliente	Asesor Bancario			1					0:10:00
15	Espera que cliente se acerque a firmar contratos	Cliente					1			12:00:00
16	Recepta firmas de cliente	Cliente			1					0:05:00
17	Envía documentos para el desembolso	Asesor Bancario	1							5:20:00
<b>TOTAL</b>			<b>2</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>17:56:15</b>
					71%	0%	12%	6%		

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	17
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	2
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	12%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	17:56:15



**SUBPROCESO DESEMBOLSO: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA**

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Revisa documentos desembolso	Jefe Servicios			1					0:02:10
2	Compara información en el sistema	Jefe Servicios						1		0:03:20
3	Ingresa en sistema el desembolso	Jefe Servicios			1					0:05:20
4	Sistema acredita a la cuenta del cliente	Jefe Servicios		1						0:01:10
5	Revisa instrucción forma pago vendedor	Asesor Bancario						1		0:00:45
6	Espera confirmación de aprobador	Asesor Bancario					1			1:00:00
7	Aprueba pago vendedor	Asesor Bancario		1						0:01:40
8	Envía documentación a custodia	Asesor Bancario			1					0:45:00
9	Revisa carpeta cliente	Custodia			1					0:01:00
10	Revisa documentos a archivar	Custodia						1		0:02:30
11	Registra en el sistema los documentos a archivar	Custodia			1					0:01:20
12	Archiva documentación	Custodia							1	0:02:00
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2:06:15</b>
					42%	0%	8%	25%		

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	12
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	2
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	17%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	2:06:15

## ANEXO 2

### VENTAJAS PARAMETRIZABLES DE LOS SUBPROCESOS BAJO EL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL BPM

ANÁLISIS VALOR AGREGADO POR SUBPROCESO										
SUBPROCESO INGRESO DE DATOS CLIENTE: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA										
Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Recibe al cliente y genera la venta del producto de crédito	Asesor Bancario		1						0:30:00
2	Ingresa identificación del cliente	Asesor Bancario			1					0:02:30
3	Firma autorización Información Crediticia	Asesor Bancario		1						0:01:00
4	Verifica lista de observados en operación de crédito	Sistema operativo	1							0:00:20
5	Ingresa datos crédito	Asesor Bancario			1					0:02:30
6	Genera número de transacción crédito	Sistema operativo			1					0:00:20
7	Verifica información Bureau Crédito	Sistema operativo	1							0:00:30
8	Espera a que cliente traiga los documentos	Cliente					1			23:59:29
9	Recepta documentos	Asesor Bancario			1					0:01:20
10	ingresa información cliente sistema	Asesor Bancario			1					0:02:00
11	Envía documentos visado	Asesor Bancario				1				0:01:30
TOTAL			2	2	5	1	1	0	0	24:41:29
					45%	9%				
TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO					11					
ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO					4					
% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO					36%					
TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES					24:41:29					

<b>SUBPROCESO VISADO DATOS CLIENTE: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA</b>
---

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Recibe documentos	Asesor Bancario			1					0:02:00
2	Gestiona carpeta solicitud de crédito	Jefe Servicios			1					0:02:10
3	Ingresa datos del cliente	Asesor Bancario			1					0:03:00
4	Envía carpeta para verificación	Jefe Servicios	1							0:01:30
5	Genera operación para verificación	Sistema			1					0:00:30
TOTAL			1	0	4	0	0	0	0	0:09:10

80%	0%		0%	
-----	----	--	----	--

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	5
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	1
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	20%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	0:09:10

**SUBPROCESO VERIFICACIÓN: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Ingresa en sistema datos de cliente	Asesor de Negocios			1					0:00:45
2	Sistematiza información bancaria	Sistema		1						0:01:00
3	Registra información en el sistema verificación	Verificadores			1					0:02:10
4	Realiza resumen referencias bancarias	Verificadores	1							0:03:15
5	Espera Contestacion de sistema	Digitadores					1			0:01:20
5	Genera información bancaria	Sistema	1							0:01:00
6	Recepta información bancaria enviada	Verificadores	1							0:00:30
7	Genera archivo para análisis	Verificadores	1							0:01:30
<b>TOTAL</b>			<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0:07:35</b>
					25%		13%			

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	8
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	5
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	63%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	0:07:35

**SUBPROCESO AVALUOS: CRÉDITO HIPOTECARIO**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Ingresa solicitud en sistema	Asesor Bancario			1					0:01:00
2	Imprime solicitud avalúos	Asesor Bancario			1					0:00:30
3	Firma cliente solicitud avaluó	Cliente	1							0:01:00
4	Designa perito evaluador	Sistema			1					0:02:30
5	Comunica perito evaluador / cliente	Sistema		1						0:01:30
6	Espera a que Perito Evaluador entregue informe de avalúo	Operaciones					1			192:00:00
7	Recibe informe de avalúo	Operaciones			1					0:01:10
8	Ingresa informe en el sistema	Operaciones			1					0:03:00
9	Envía factura evaluador a Operaciones	Operaciones			1					0:40:00
10	Realiza debito de la cuenta del cliente	Operaciones			1					0:00:30
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>192:51:10</b>
					70%		10%			
TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO			10							
ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO			2							
% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO			20%							
TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES			192:51:10							

## SUBPROCESO ANÁLISIS: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	TEST
1	Recibe carpeta cliente	Análisis Riesgo				1				0:00:30
2	Verifica archivos de referencias bancarias	Análisis Riesgo			1					0:02:00
3	Revisa información cliente	Análisis Riesgo						1		0:08:30
4	Verifica información cliente y manual políticas crédito	Análisis Riesgo	1							0:01:30
5	Establece capacidad pago cliente	Sistema	1							0:01:00
6	Determina decisión de aprobación de crédito	Análisis Riesgo		1						0:00:30
7	Registra resultado en el sistema	Análisis Riesgo			1					0:00:45
		<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0:14:45</b>
					29%	14%		14%		

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	7
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	3
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	43%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	0:14:45

## SUBPROCESO ANÁLISIS: CRÉDITO GARANTÍA HIPOTECARIA

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Recibe carpeta cliente	Análisis Riesgo				1				0:00:30
2	Verifica archivos de referencias bancarias	Análisis Riesgo			1					0:02:00
3	Revisión información cliente	Análisis Riesgo						1		0:08:30
4	Verifica información cliente y manual políticas crédito	Análisis Riesgo	1							0:01:30
5	Establece capacidad pago cliente	Análisis Riesgo	1							0:01:00
6	Recupera reporte de avaluó	Análisis Riesgo			1					0:01:30
7	Analiza cobertura garantía	Análisis Riesgo	1							0:02:00
8	Determina decisión de aprobación de crédito	Análisis Riesgo		1						0:00:30
9	Registra resultado en el sistema	Análisis Riesgo			1					0:00:45
<b>TOTAL</b>			<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0:18:15</b>
					33%	11%		11%		

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	9
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	4
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	44%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	0:18:15

**SUBPROCESO CONSTITUCION GARANTÍAS: CRÉDITO GARANTÍA HIPOTECARIA**

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T. EST
1	Comunica cliente	Asesor Bancario			1					0:01:30
2	Ingresa solicitud de garantía	Asesor Bancario			1					0:02:10
3	Revisa documentación legal	Asesor Bancario			1					0:05:20
4	Revisa documentación legal	Jefe Servicios			1					0:35:00
5	Envío documentos Abogado Externo	Jefe Servicios				1				0:01:30
6	Proceso constitución garantía	Abogado	1							0:00:00
7	Espera a que abogado realice el tramite de constitución	Abogado					1			600:00:00
8	Recibe planilla de gastos	Abogado			1					0:45:00
9	Envía planilla e hipoteca a Operaciones	Abogado			1					0:05:00
10	Ingresa en el sistema hipoteca	Operaciones							1	0:10:00
11	Emite escrituras	Operaciones	1							0:02:00
12	Verifica documentación legal y crédito	Operaciones						1		0:10:00
13	Ingresa en el sistema verificación garantías	Operaciones							1	0:08:00
14	Registra operación en el sistema	Operaciones							1	0:03:00
<b>TOTAL</b>			<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>602:08:30</b>
					43%	7%	7%	7%	21%	

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	14
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	2
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	14%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	602:08:30



## SUBPROCESO INSTRUMENTACIÓN: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T.EST
1	Revisa medio aprobación	Operaciones	1							0:02:00
2	Ingresa en el sistema para el desembolso	Operaciones			1					0:02:00
3	Genera gastos extras cliente	Sistema			1					0:01:10
4	Ingresa información de seguros y adicionales	Operaciones			1					0:01:10
5	Recibe documentos habilitantes	Asesor Bancario			1					0:00:10
6	Imprime documentos habilitantes	Asesor Bancario			1					0:00:30
7	Verifica documentos	Asesor Bancario						1		0:01:00
8	Contacto con el cliente	Asesor Bancario			1					0:10:00
9	Recepta firmas de cliente	Cliente			1					12:00:00
10	Envía documentos para el desembolso	Asesor Bancario	1							2:10:00
TOTAL			2	0	7	0	0	1	0	14:28:00
					70%	0%		10%	0%	

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	10
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	2
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	20%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	14:28:00

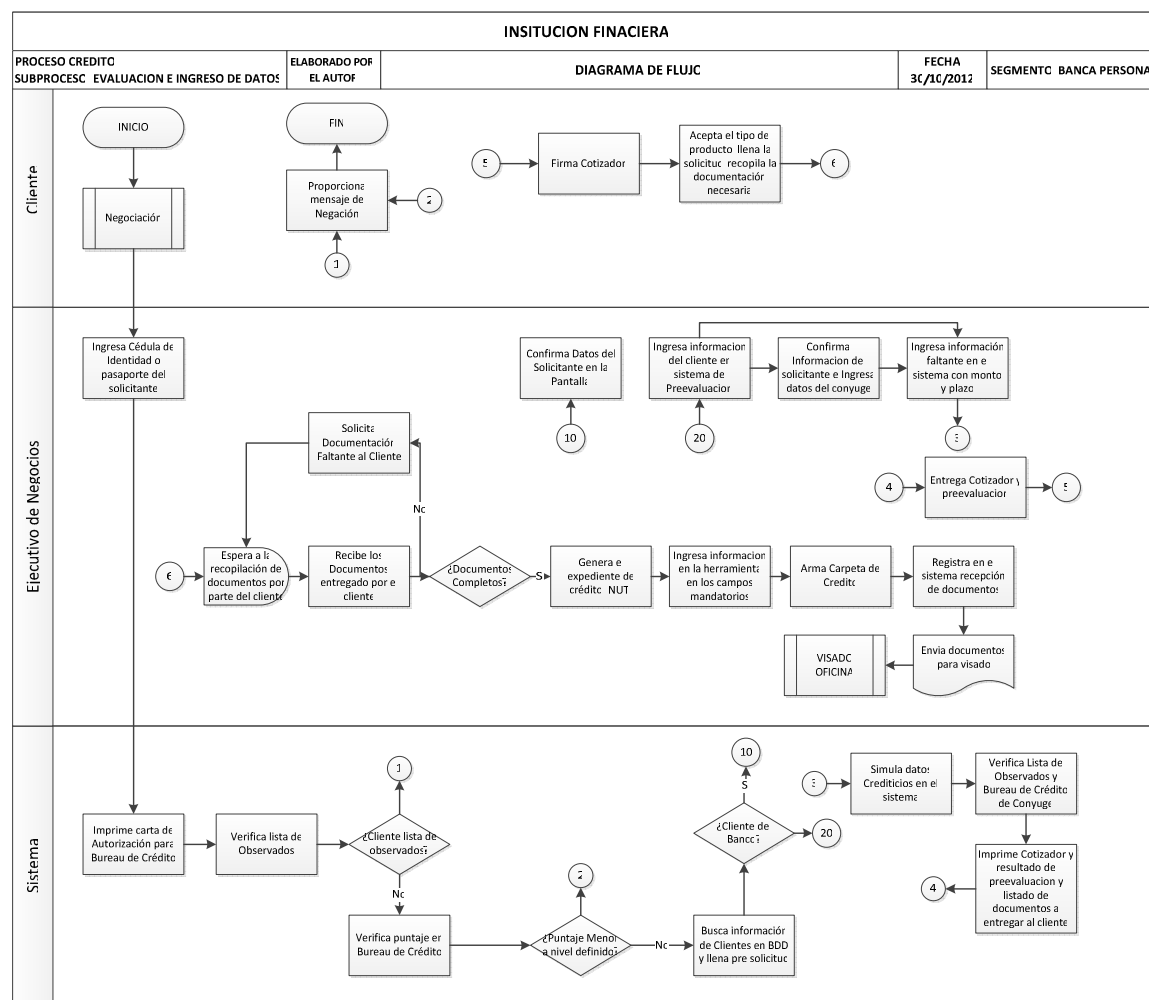
**SUBPROCESO DESEMBOLSO: CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	VAN	VAC	P	M	E	I	A	T.EST
1	Revisa documentos desembolso	Jefe Servicios			1					0:02:00
2	Ingresa en sistema el desembolso	Jefe Servicios			1					0:04:20
3	Sistema acredita a la cuenta del cliente	Jefe Servicios		1						0:01:10
4	Envía documentación a custodia	Asesor Bancario			1					0:01:30
5	Revisa documentos a archivar	Custodia						1		0:02:30
6	Registra en el sistema los documentos a archivar	Custodia			1					0:01:20
7	Archiva documentación	Custodia							1	0:02:00
TOTAL			0	1	4	0	0	1	1	0:14:50

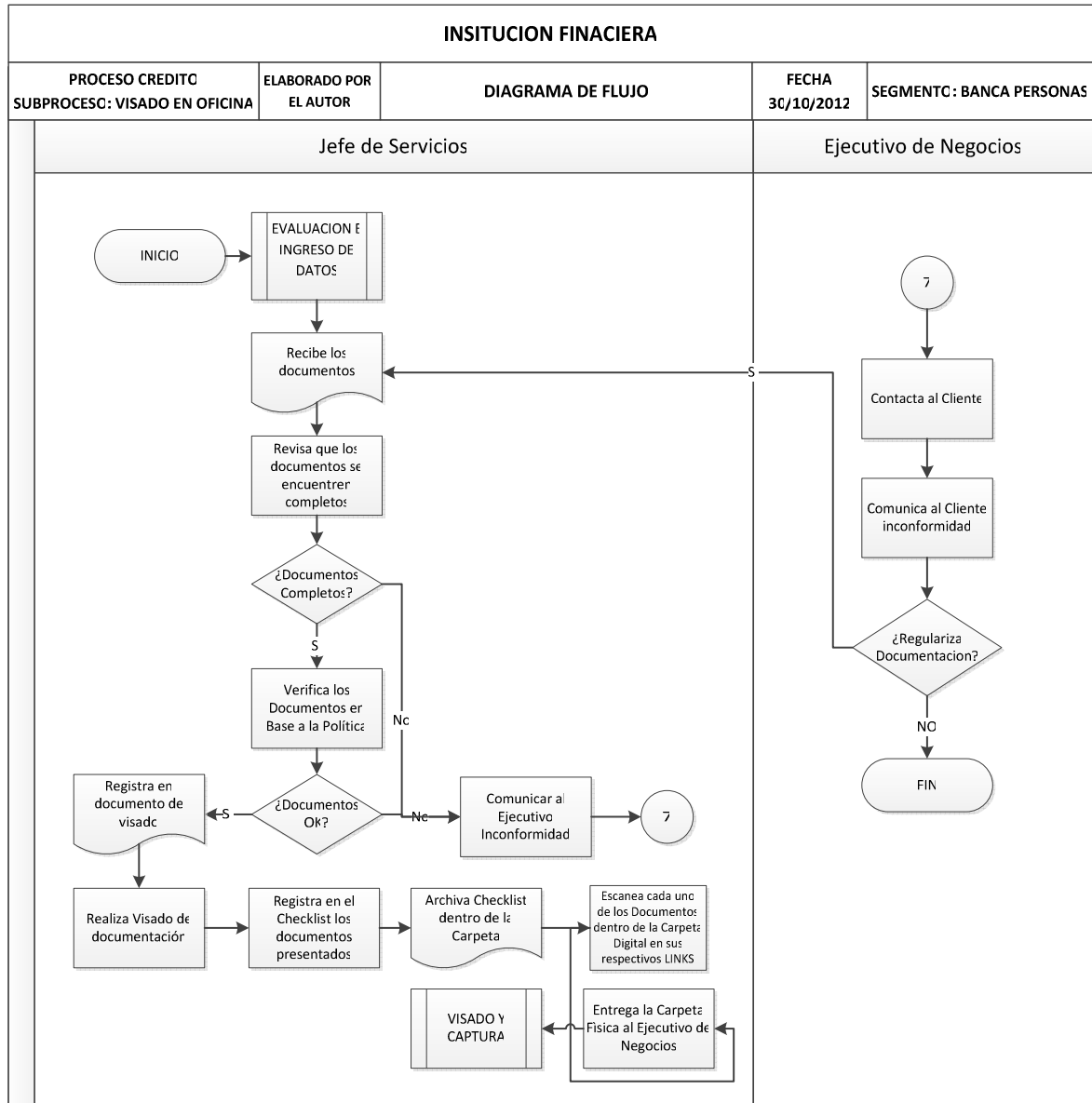
57%			14%	14%
-----	--	--	-----	-----

	TOTAL ACTIVIDADES SUBPROCESO	7
	ACTIVIDADES GENERAN VALOR PROCESO	1
	% ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR PROCESO	14%
	TOTAL TIEMPO ACTIVIDADES	0:14:50

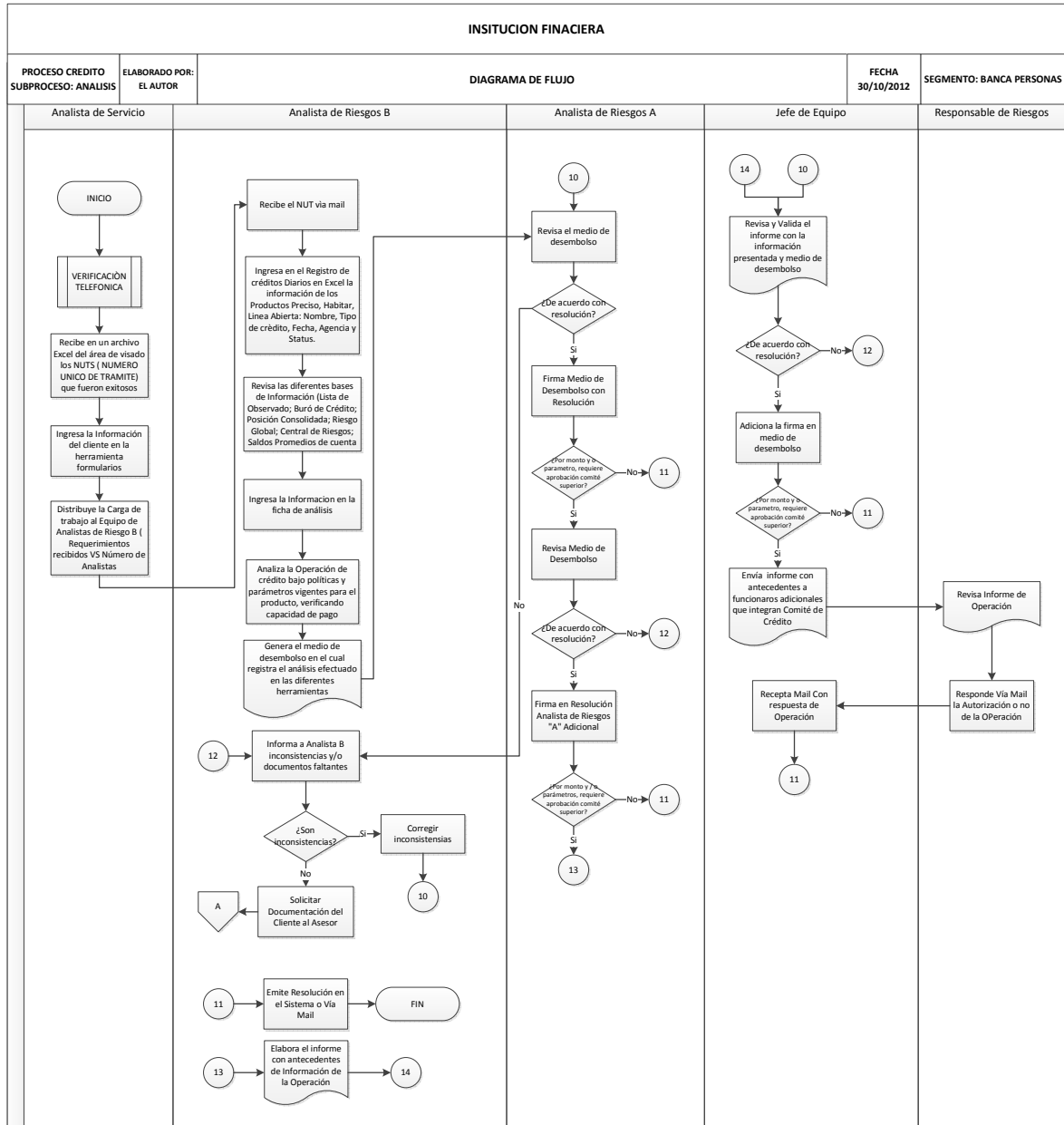
## SUBPROCESO INGRESO DE DATOS DE CLIENTE CRÉDITO CON GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA



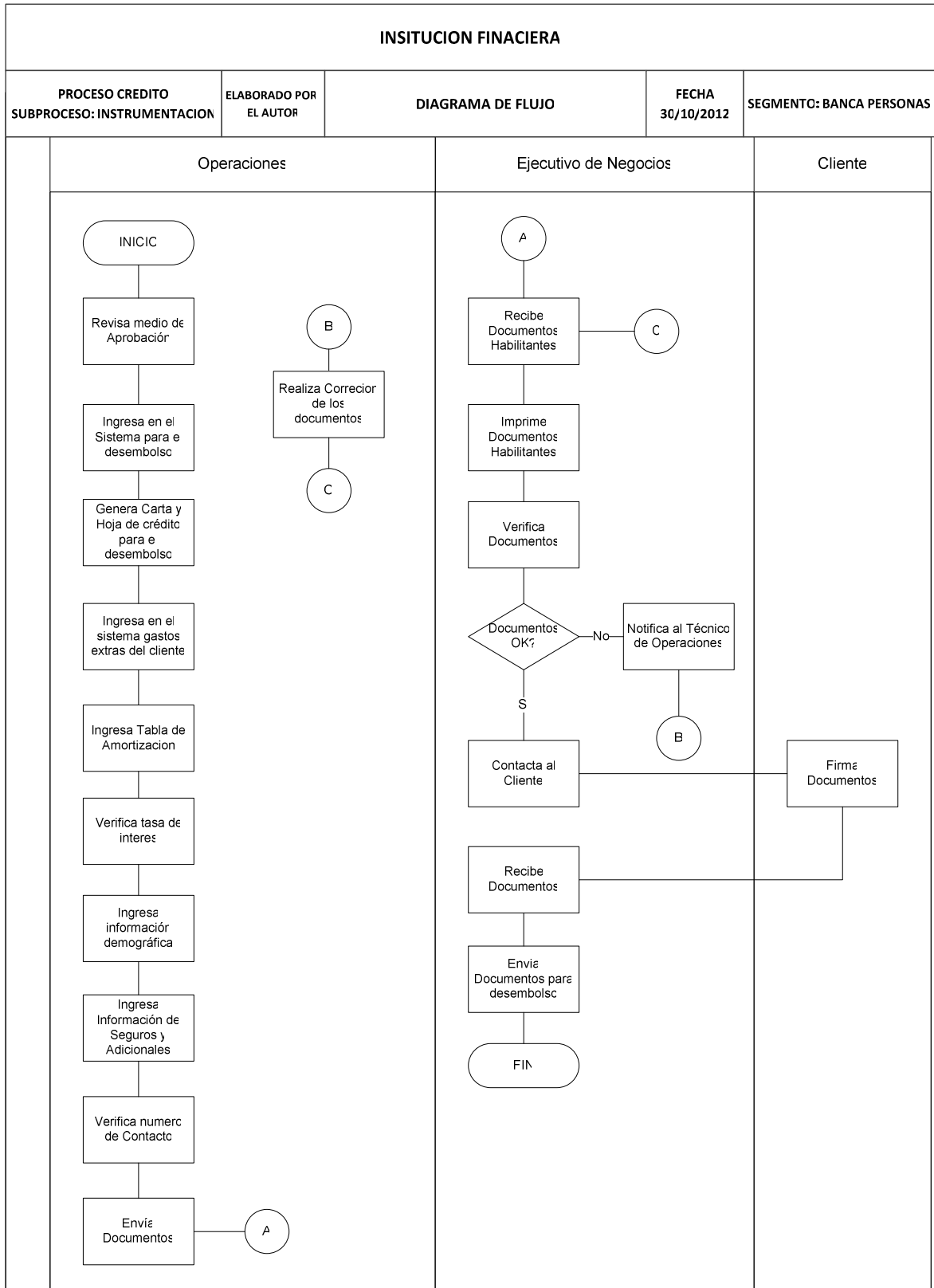
## SUBPROCESO VISADO CRÉDITO CON GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA



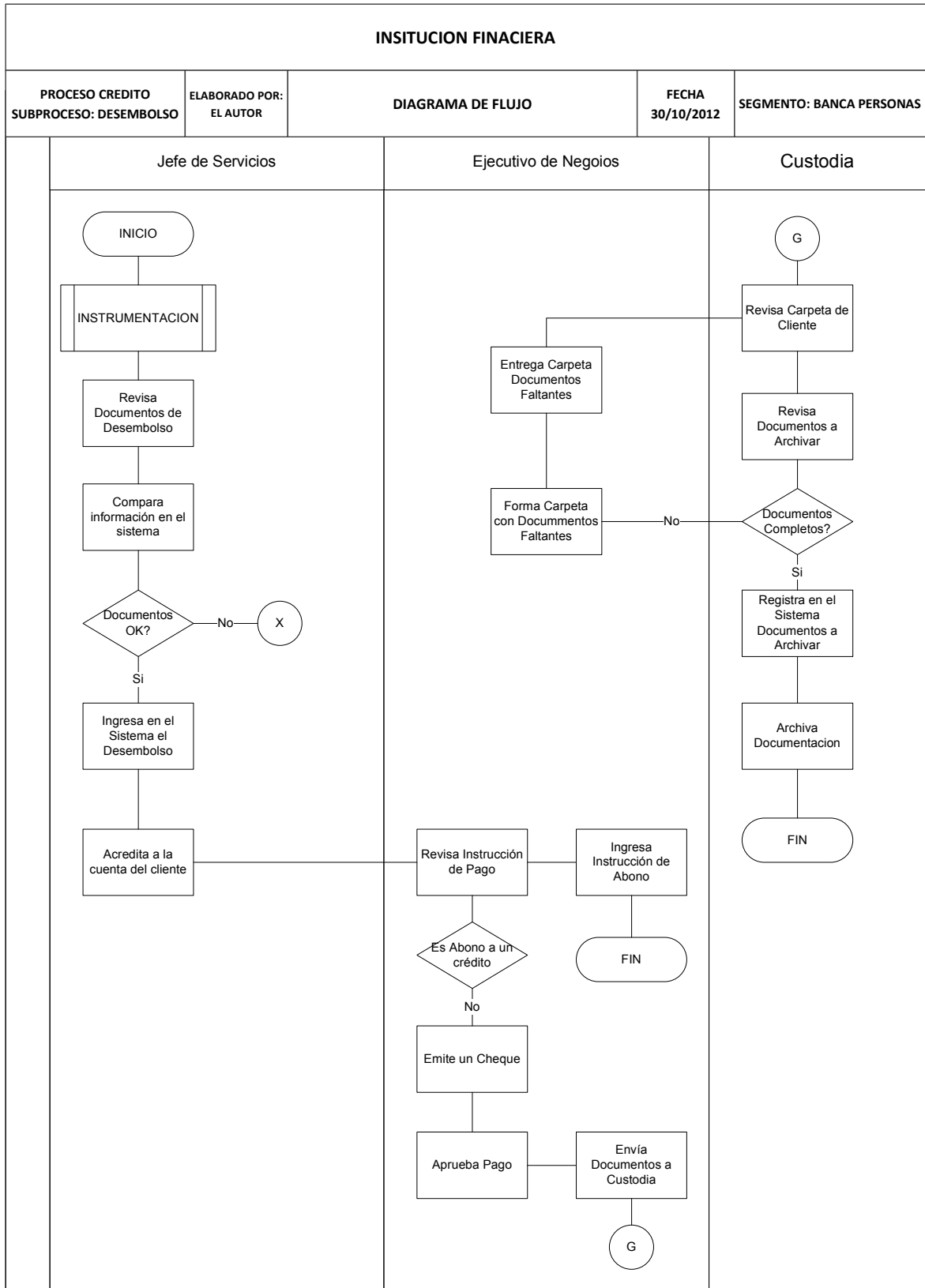
## SUBPROCESO ANÁLISIS CRÉDITO GARANTÍA PERSONAL O QUIROGRAFARIA



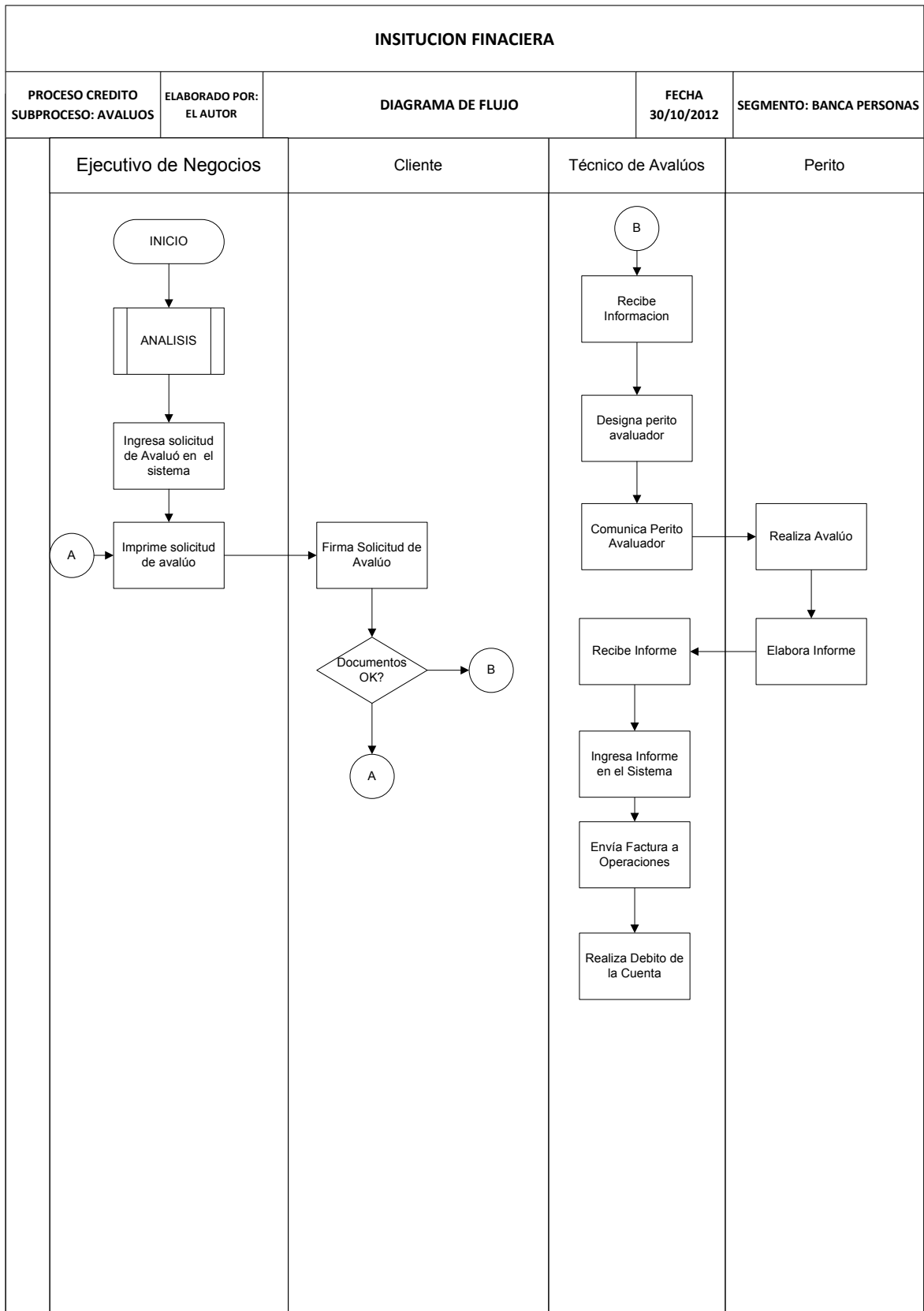
## SUBPROCESO INSTRUMENTACIÓN CRÉDITO CON GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA



## SUBPROCESO DESEMBOLSO CRÉDITO CON GARANTÍA PERSONAL E HIPOTECARIA



## SUBPROCESO AVALÚOS CRÉDITO CON GARANTIA HIPOTECARIA





## SUBPROCESO CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS CRÉDITO CON GARANTÍA HIPOTECARIA

